Université de
Toulouse-Le Mirail

CNRS

la cgt

Recherche et
renouveau syndical

**CERTOP**
**Centre d'étude et de recherche**
**Travail, Organisation, Pouvoir**

# Outiller les représentants syndicaux aux CHS de la fonction publique territoriale : Méthode d'Analyse des MAlaises dans L'Organisation et formation fondées sur la notion de Risques Socio-Organisationnels

**Gilbert de TERSSAC, Xavier ALBANEL, Irène GAILLARD**

Agence d'objectifs
IRES

Rapport final - janvier 2010

**CERTOP**
**CENTRE D'ETUDE ET DE RECHERCHE TRAVAIL, ORGANISATION, POUVOIR**
Unité mixte de recherche 5044

# Outiller les représentants syndicaux aux CHS de la fonction publique territoriale :

# Méthode d'Analyse des MAlaises dans L'Organisation et formation fondées sur la notion de

# Risques Socio-Organisationnels

Rapport final, Janvier 2010

**GILBERT DE TERSSAC**
**XAVIER ALBANEL**
**IRENE GAILLARD**

CERTOP – Maison de la Recherche
Université de Toulouse-Le Mirail
5, Allées Antonio Machado - 31058 Toulouse cedex
Tél. : 05 61 50 45 05 – Fax : 05 61 50 49 63 – E-mail : certop@univ-tlse2.fr

## Gilbert de TERSSAC

Directeur de recherche au CERTOP CNRS-Toulouse II

Responsable de la recherche

## Xavier ALBANEL

Chargé de recherche au CERTOP CNRS-Toulouse II

## Irène GAILLARD

Maître de conférences INPT/IPST-Cnam, CERTOP CNRS-Toulouse II

CERTOP – Maison de la Recherche

Université de Toulouse-Le Mirail

5, Allées Antonio Machado - 31058 Toulouse cedex

Tél. : 05 61 50 45 05 – Fax : 05 61 50 49 63 – E-mail : certop@univ-tlse2.fr

# PLAN DU RAPPORT

**RESUME** ..... 13

**PRESENTATION DE LA RECHERCHE** ..... 15

**1. CONTEXTE, DEMARCHE, PERSPECTIVES DE LA RECHERCHE** ..... 17

**1.1. Contexte de la recherche** ..... 17

*1.1.1. Organisme de recherche : le CNRS-CERTOP* ..... 17

*1.1.2. Organisation syndicale commanditaire : la confédération générale du travail (Cgt)* ..... 17

*1.1.3. Objet de la recherche* ..... 17

*1.1.4. Hypothèses, méthodes, moyens* ..... 17

**1.2. La démarche de la recherche** ..... 18

*1.2.1. Séances de travail collectives avec le groupe de pilotage* ..... 18

*1.2.2. Entretiens collectifs et groupes de discussion : le travail syndical au sein du CHS* ..... 18

*1.2.3. Entretiens individuels : reconstituer les malaises dans l'organisation* ..... 19

**1.3. Synthèse et perspectives** ..... 19

**PARTIE I :**
**RISQUES SOCIO-ORGANISATIONNELS (RSO) ET SANTE :**
**UNE QUESTION DE REGULATIONS ?** ..... 21

**1. LES RISQUES SOCIO-ORGANISATIONNELS (RSO) : PROBLEMATISATION ?** ..... 23

**1.1. Comprendre les RSO pour mieux les gérer** ..... 24

*1.1.1. Pourquoi utiliser la notion de RSO ?* ..... 24

*1.1.2. Rendre les décisions organisationnelles « discutables »* ..... 27

*1.1.3. Critères négocies et choix de l'approche : univers règle, arrange ou négocie* ..... 28

*1.1.4. Le travail d'organisation et ses dérèglements* ..... 30

**2. LES RSO : CONCEPTS ET METHODES** ..... 33

**2.1. Les événements organisationnels indésirables** ..... 33

*2.1.1. Définition d'un dérèglement du travail d'organisation* ..... 34

*2.1.2. Des décisions imposées et non discutables : les orientations* ..... 35

*2.1.3. Des décisions contradictoires : le travail empêche*..... 36

*2.1.4. Les décisions malveillantes ou injustes*..... 37

**2.2. Les malaises dans l'organisation et ses indicateurs** ..... 37

*2.2.1. Définition d'un malaise* ..... 37

*2.2.2. Les malaises institutionnels*..... 40

*2.2.3. Les malaises professionnels : le travail infaisable ?* ..... 40

*2.2.4. Les malaises relationnels* ..... 40

*2.2.5. Les malaises communicationnels*..... 40

**2.3. L'accident d'organisation : une rupture, conséquence des malaises**..... 41

**PARTIE II : PRESENTATION DE LA METHODOLOGIE D'ANALYSE DES MALAISES DANS L'ORGANISATION (MAMALO)** ..... 43

**Introduction** ..... 45

**1. RECUEILLIR LES FAITS RELATIFS AU MALAISE ET A L'ACCIDENT ORGANISATIONNEL**..... 49

**1.1. Recueillir des récits individuels**..... 49

**1.2. Recueillir les faits et les effets sur la santé pour reconstituer accident** ..... 50

*1.2.1. Lister les faits pour reconstituer les changements organisationnels* ..... 50

**1.3. Le groupe d'analyse : contextualité, vérifier, expliquer les faits**..... 53

*1.3.1. Utiliser les faits pour identifier les composants de l'accident* ..... 54

**1.4. Organiser les faits : trois niveaux de mise en forme** ..... 55

*1.4.1. Représenter l'enchaînement des faits de situation et de santé* ..... 56

*1.4.2. Représenter l'enchaînement des compréhensions du salarie de la situation* ..... 56

*1.4.3. Représenter l'enchaînement des actions pour sortir de la crise* ..... 57

*1.4.4. Représenter l'ensemble de l'accident* ..... 58

**2. ANALYSER LE DETOURNEMENT DU POUVOIR D'ORGANISATION** ..... 63

**2.1. Analyser des indices des dérèglements du travail d'organisation** ..... 63

**2.2. Analyser des indicateurs de ressentis du malaise** ..... 63

**2.3. Analyser le diagnostic que fait la personne : les dérapages qui font passer du malaise aux atteintes a la santé** ..... 64

**3. AGIR ET REPRENDRE L'INITIATIVE POUR SORTIR DE LA CRISE : REGULATION SOCIALE ET TRAVAIL SYNDICAL** ..... 65

**3.1. Trouver des règles pour normaliser le travail** ..... 65

*3.1.1. Règle de vigilance : « l'écoute et l'œil »* ..... 66

*3.1.2. Les actions classiquement mises en œuvre* ..... 67

**3.2. Dépasser les difficultés du travail syndical : le triangle de la territoriale** ..... 71

**4. UN CAS PRATIQUE : L'EXEMPLE D'UN CADRE** ..... 69

**4.1. Les faits** ..... 69

*4.1.1. L'histoire d'Anne-Marie* ..... 69

*4.1.2. Faits retenus pour l'analyse du cas* ..... 70

*4.1.3 L'enchaînement des faits* ..... 71

**4.2. Le diagnostic des dérives et des malaises organisationnels** ..... 72

*4.2.1. Les indices d'une dérive organisationnelle* ..... 72

Le pouvoir du maire et la prise de décision, le monde de la cour moyenâgeuse ..... 72

Une équipe conflictuelle, un milieu étrange ..... 72

L'utilisation des moyens financiers par certains ..... 74

*4.2.2. Indicateurs relatifs a la situation professionnelle : les détournements du pouvoir d'organisation* ..... 74

L'absence de fiche de poste et de compétences métiers ..... 74

Le déroulement du recrutement ..... 74

*4.2.3. Le passage du malaise aux atteintes a la santé* ..... 75

*4.2.4. Schéma de la situation a risque socio organisationnels* ..... 76

**4.3. Les actions et les reprises d'initiative pour sortir de la crise** ..... 78

*4.3.1. Les actions de l'agent sans le syndicat* ..... 78

*4.3.2. Les actions de l'agent avec le syndicat* ..... 78

**5. FICHES DE REPERES POUR L'ACTION : ECOUTER, ACCOMPAGNER, DIAGNOSTIQUER** ..... 81

**5.1 fiche n°1 : l'écoute. Objet : favoriser l'expression des malaises dans l'organisation.** ..... 81

*5.1.1. Les malaises dans l'organisation* ..... 81

*5.1.2. Les modalités de la rencontre* ..... 81

*5.1.3. L'expression des malaises* ..... 82

*5.1.4. Une écoute active* ..... 82

**5.2. Fiche n°2 : accompagner la personne. Objet : traiter le problème de la personne en l'aiguillant vers les voies de sorties de crise les plus pertinentes** ..... 83

*5.2.1. Les objectifs* ..... 83

*5.2.2. Se mettre d'accord sur une même réalité* ..... 83

*5.2.3. Etre une force de proposition* ..... 83

*5.2.4. Accompagner la personne dans l'action* ..... 85

**5.3. Conclusion des fiches 1 et 2** ..... 85

**5.4. Fiche n°3 : analyse des situations sur les problèmes a résoudre : le diagnostic collectif d'un cas de malaise organisationnel** ..... 85

*5.4.1. Les objectifs* ..... 85

*5.4.2. Mode d'emploi* ..... 85

*5.4.3. Méthodes et outils* ..... 85

Méthode MAMALO, méthode de description d'un accident d'organisation pour reconstituer l'accident et analyser la situation ..... 85

Formulation du diagnostic par le schéma du travail d'organisation ..... 85

**PARTIE III : LA FORMATION A MAMALO** ..... 89

**1. OBJECTIFS ET CADRE DE LA FORMATION** ..... 91

**2. PRE REQUIS POUR UTILISER MAMALO : COMPRENDRE LE TO DANS LES SITUATIONS DE TRAVAIL** ..... 93

**2.1. Début de la formation** ..... 98

**2.2. Formation à mamalo** ..... 115

**PARTIE IV : MONOGRAPHIES :** ..... 129

**1. MARTINE JUGEE COUPABLE D'UN DESORDRE ORGANISATIONNEL DONT ELLE EST EN FAIT LA PREMIERE VICTIME** ..... 131

**1.1. Les faits** ..... 131

*1.1.1. L'histoire de martine* ..... 131

*1.1.2. Les faits caractéristiques* ..... 131

*1.1.3. L'enchaînement des faits* ..... 131

**1.2. Le diagnostic des dérives et des malaises organisationnels** ..... 132

*1.2.1. Les indices d'une dérive organisationnelle* ..... 132

Un service surcharge de travail ..... 132

Un management défaillant ..... 132

*1.2.2. Un triple malaise* ..... 132

Un malaise professionnel ..... 133

Un malaise institutionnel ..... 133

Un malaise relationnel ..... 134

**1.3. Les atteintes de l'accident organisationnel sur la santé de Martine** ..... 134

**1.4. La gestion de la crise** ..... 136

*1.4.1. De la gestion individuelle de la situation* ..... 136

*1.4.2. A sa reconnaissance collective* ..... 137

**2. UNE DRH FACE A UNE GRH MALVEILLANTE** ..... 139

**2.1. Les faits** ..... 139

*2.1.1. Les faits caractéristiques* ..... 139

*2.1.2. L'histoire d'Agathe* ..... 139

*2.1.3. Les répercussions sur la santé d'Agathe* ..... 139

**2.2. Le diagnostic des dérives et des malaises organisationnels** ..... 141

*2.2.1. Les indices d'une dérive organisationnelle* ..... 141

*2.2.2. Les indicateurs des malaises : un triple malaise* ..... 142

Un malaise professionnel ..... 142

Un malaise institutionnel ..... 143

Un malaise relationnel ..... 143

**3. JOSE, AGENT ADMINISTRATIF OBSERVATEUR ET VICTIME DES DRIVES DE SON SERVICE (PUBLIC)** ..... 145

**3.1. Les faits** ..... 145

*3.1.1. Les faits caractéristiques* ..... 145

*3.1.2. L'enchaînement des faits* ..... 145

**3.2. Le diagnostic des dérives et des malaises** ..... 146

*3.2.1. Les indices d'une dérive organisationnelle* ..... 146

*3.2.2. Diagnostic du malaise : un malaise plus personnel* ..... 147

Un malaise professionnel ..... 147

Un malaise relationnel ..... 148

Un malaise institutionnel ..... 149

Les effets sur la santé de José ..... 150

**3.3. La gestion de la crise** ..... 150

**4. MIREILLE TOMBEE DANS LE PIEGE DU PARCOURS MOBILITE** ..... 153

**4.1. Les faits** ..... 153

*4.1.1. Les indices d'un dérapage organisationnel* ..... *153*

*4.1.2. Poussée a la mobilité contre son gré* ..... *153*

*4.1.3. Un nouveau poste difficile a gérer* ..... *153*

**4.2. Le diagnostic des dérives et du malaise : le piège du parcours de mobilité** ..... 154

Un malaise professionnel ..... 154

Un malaise institutionnel ..... 155

Un malaise relationnel ..... 155

Depuis six mois, Mireille ne travaille plus ..... 156

**4.3. Les répercussions sur la santé de Mireille** ..... 156
**4.4. Les ressources mobilisées pour s'en sortir** ..... 156
**5. CATHERINE SUR UN POSTE MAL DEFINI** ..... 157
**5.1. Les faits** ..... 157
*5.1.1. Les faits essentiels* ..... 157
*5.1.2. L'histoire de Catherine* ..... 157
**5.2. Les indices d'un dérapage organisationnel** ..... 157
*5.2.1. La découverte d'un service atypique* ..... 157
*5.2.2. Un poste mal conçu* ..... 158
*5.2.3. Les premiers accrochages avec une collègue de travail* ..... 158
**5.3. L'élément déclencheur** ..... 159
**5.4. Le diagnostic du triple malaise** ..... 159
Un malaise professionnel ..... 159
Un malaise institutionnel ..... 160
Un malaise relationnel ..... 160
**5.5. La gestion de la crise** ..... 161
*5.5.1. La position et les décisions de martine concernant son avenir* ..... 161
*5.5.2. La position du syndicat* ..... 161
**6. LA DESCENTE AUX ENFERS DE NADINE** ..... 163
**6.1. L'histoire de Nadine** ..... 163
**6.2. Les dérives organisationnelles** ..... 163
**6.3. L'élément déclencheur** ..... 164
**6.4. Les effets sur la santé** ..... 164
**6.5. La gestion de la crise** ..... 165

# RESUME

Pour comprendre les rapports entre santé, travail et organisation, il faut partir de l'action des sujets qui combine de l'engagement de soi, de l'accomplissement professionnel et de l'activité organisatrice pour restructurer le contexte d'action.

Dans ce triangle du « soi », du « travail » et de la « fabrique d'un ordre social », il y a des dérèglements et des dérapages : les uns conduisent l'entreprise ou l'institution à des résultats peu performants et les autres conduisent à une dégradation de santé. Seule la question de la santé sera retenue ici, car elle constitue d'une part, une réalité du travail désormais érigée en un problème public mis sur l'agenda de la négociation sociale (malaise, mal-être, stress, dépression,) et d'autre part, un problème de santé publique si l'on entend par là, la connaissance des styles de vie et conditions de vie au travail affectant la santé.

L'objectif de cette recherche, c'est de penser ensemble (a) les dérives organisationnelles appréhendées par les évènements « organisationnels indésirables », (b) les dégradations du milieu professionnel ressenties et exprimées par des « malaises organisationnels » (de Terssac et Christian, 2008) et (c) les altérations de la santé organisationnelle repérables par les décrochages et ruptures avec le milieu de travail pouvant conduire à compromettre l'avenir des personnes en l'absence d'accompagnement ou de prévention.

Penser les rapports entre la situation professionnelle (le travail), l'organisation et la santé, c'est se placer du point de vue du sujet qui relie ces trois dimensions dans l'action. Considérée sous l'angle professionnel, l'action combine ces trois types d'activités : une activité d'organisation, une activité professionnelle et une activité de construction de sa santé. Travailler, c'est donc tout à la fois, fabriquer des règles pour agir et pour interagir, construire sa santé en réglant son engagement dans le milieu de travail et en même temps agir « sur » le contexte en participant à la production normative et aux décisions d'organisation.

Cette recherche a été réalisée dans le cadre de la convention conclue (projet n° 4 de 2008) entre l'Institut de recherches économiques et sociales (Ires) « *au service des organisations syndicales représentatives des travailleurs* » et la Confédération générale du travail (Cgt).

# PRESENTATION DE LA RECHERCHE

Au terme de plusieurs années de recherche sur les défaillances organisationnelles et leurs incidences sur la santé des personnes dans la Fonction Publique Territoriale (FPT), nous proposons d'une part, un cadre d'analyse fondé sur la notion de « Risque Socio-organisationnel » et d'autre part, une méthode d'analyse fondée sur la notion « de Malaise Organisationnel ». Ces notions sont proches de celle de « stress » ou de « malaise au travail » car elles procèdent de la même intention que celle qui a poussé la Confédération Européenne des Syndicats et celle des Entreprises et des Employeurs à s'engager dans l'accord cadre européen sur le stress au travail du 8 octobre 2004, mais aussi les syndicats d'employeurs et de salariés (sauf la Cgt) à signer le 2 juillet 2008 un accord national interprofessionnel sur le stress au travail en France : ces engagements et accords ont pour objectif de se doter de règles communes permettant de comprendre les phénomènes de stress, d'inventorier les signes précurseurs, de développer la prévention, l'information et la formation des salariés. Il ne s'agit pas seulement de toutes les menaces organisationnelles qui pèsent sur la personne qui travaille, mais aussi d'un problème de santé publique, si l'on accepte que la santé publique repose sur une compréhension de la façon dont les styles de vie et les conditions de vie au travail affectent la santé : précarité, exclusion, stress, suicide illustrent les formes d'altération de la santé.

Le résultat de cette recherche est une nouvelle formalisation de la relation entre organisation et santé au travers de la notion de « Risque Socio-Organisationnel » (désormais RSO). Un important travail de définition a consister à articuler l'activité organisationnelle, professionnelle et sanitaire : un RSO est lié (1) à la survenue d'Evènements Organisationnels Indésirables, (2) qui dégradent la situation professionnelle, que les sujets traduisent en termes de malaise organisationnel (3) et qui sont susceptibles d'entraîner des effets sur la santé.

Tout d'abord, ces évènements organisationnels indésirables sont issus de décisions organisationnelles insatisfaisantes (contradictoires, discutables, maladroites ou malveillantes) : les dérèglements du travail d'organisation (TO) sont issus de cette activité décisionnelle ou organisatrice faisant l'économie de débats et de confrontations, de discussions et de négociations. De plus, ces dérèglements dans l'activité organisationnelle sont ressentis comme un malaise organisationnel qui est un sentiment de pression productive et de conflictualité dormante, de non-reconnaissance de son travail et d'effacement du sujet qui travaille, de perte d'identité et de sens de ce que l'on fait : le malaise organisationnel est une activité de positionnement contrarié ou de repositionnement impossible au sein de l'univers de travail. Enfin, ce malaise peut remettre en question le rapport adaptatif de l'individu sur son milieu, dès lors qu'un déficit se creuse entre les contraintes du travail et les ressources que le sujet peut mobiliser et qu'aucune prévention n'est mise en place : l'atteinte à la santé résulte de cette activité régulatrice empêchée.

Organisation, travail et santé constituent les trois notions qui composent le RSO : il s'agit non pas de réalités préexistantes, mais d'activités, c'est-à-dire de décisions et d'actions distribuées entre une pluralité d'individus isolés ou de collectifs séparés, ayant peu d'interactions constructives.

Cette notion de RSO vise premièrement, à *créer un cadre commun d'analyse* entre les élus, les cadres et les agents non cadres de la FPT pour penser la relation entre les décisions d'organisation (le travail d'organisation) et la santé de celles et ceux qui prennent, appliquent ou sont destinataires de telles décisions : un débat sur les orientations ou les décisions d'organisation suppose un cadre de discussion qui n'existe pas aujourd'hui.

Deuxièmement, la notion de RSO vise à *augmenter la prise de conscience et la compréhension des malaises organisationnels* du fait de dérapages dans les décisions organisationnelles et à *attirer l'attention* sur les signes susceptibles d'indiquer des problèmes de santé, comme la mise à l'écart, le décrochage ou la rupture de la relation au milieu professionnel.

Troisièmement, la notion de RSO permet d'identifier et d'évaluer les *évènements organisationnels indésirables pour les gérer* afin d'en limiter les dommages sur la santé, voire d'éliminer la possibilité

de leur apparition : une difficulté provient du fait que l'accident organisationnel concerne l'individu singulier, mais aussi le collectif qui en est la victime et que la prévention concerne des règles communes (dimension collective) que les individus s'engagent à élaborer et à respecter.

L'objet de cette étude est de clarifier la notion de « risque socio-organisationnel ».

Par risque socio-organisationnel, on entend les dérèglements organisationnels :

- formés par l'ensemble des Evènements Organisationnels Indésirables (EOI) ;
- entraînant une dégradation de la situation professionnelle qui s'exprime au travers de malaises dans l'organisation ;
- ayant pour effet l'atteinte à la santé et au bien-être par décrochages et rupture de l'individu d'avec son milieu de travail ;
- pouvant compromettre son avenir ou celui du collectif en l'absence d'accompagnement ou de prévention.

# 1. CONTEXTE, DEMARCHE, PERSPECTIVES DE LA RECHERCHE

## 1.1. CONTEXTE DE LA RECHERCHE

### 1.1.1. Organisme de recherche : le CNRS-CERTOP

Cette recherche a été réalisée par le CNRS-CERTOP (Centre d'Etude et de Recherches sur Organisation Travail et Pouvoir, UMR 5044 du CNRS et Université Toulouse II), 5, Allées A. Machado, 31058 TOULOUSE Cedex.

L'équipe de recherche est constituée de : Gilbert de Terssac (Directeur de Recherches au CNRS, Responsable de l'étude) ; Xavier Albanel (Chargé d'étude au CERTOP) ; Irène Gaillard (Maître de conférences à l'IPST-CNAM et CERTOP).

### 1.1.2. Organisation syndicale commanditaire : la Confédération générale du travail (Cgt)

L'organisation syndicale commanditaire est la Confédération générale du travail. Le responsable initial syndical de la recherche était Serge Dufour.

### 1.1.3. Objet de la recherche

Cette recherche s'est déroulée du 1er septembre 2008 au 31 octobre 2009. Elle part du constat que ce soit en entreprise ou au sein des collectivités territoriales, les travaux du Centre d'étude et de recherche Travail, Organisation, Pouvoir (CERTOP) mettent tous en évidence l'existence de malaises au travail : il s'agit là d'une sensation de pression temporelle et de pénibilité, de conflictualité dormante et de difficulté de faire reconnaître son métier, qui engendre de l'insatisfaction, de l'inquiétude et du mécontentement. Le malaise altère notre santé sans que l'on puisse identifier une cause unique et s'en défaire aisément. Il interroge la place de l'individu dans les services, l'organisation de leur travail et le travail réalisé. Le présent projet a pour objet : l'approfondissement de l'analyse de ces malaises tels qu'ils se manifestent chez les personnes qui travaillent ; l'analyse des freins et des moteurs qui agissent sur la gestion de ces malaises au sein des comités Hygiène et sécurité (CHS) de la fonction publique territoriale (FPT). Faisant suite à un 1er travail, il a une visée plus pratique : c'est avant tout une recherche-action destinée à « outiller » les membres des CHS.

### 1.1.4. Hypothèses, méthodes, moyens

Notre hypothèse est que la prise en compte de la santé au travail est liée à la maîtrise de deux obstacles : le premier obstacle est lié à la qualification des malaises, le second à la diversité d'interprétations de ces malaises.

D'une part, les malaises au travail prennent des formes diffuses, s'expriment de manière différée, sont parfois banalisés, se combinent avec d'autres difficultés de vie, et d'autre part, les raisons du mal-vivre au travail se sont déplacées vers l'amont et diversifiées au point d'être difficiles à saisir, de requérir des compétences souvent distribuées, mais rarement mises en commun. Les choix d'organisation et les modes de management réduisent de plus en plus les prérogatives des salariés et la rationalisation des moyens oriente les comportements professionnels vers des objectifs de performance. Enfin, les membres du CHS se trouvent confrontés à des difficultés d'articulation de leur « mission » au regard de la réalité qui souvent dépasse leurs attributions. Concrètement, le projet s'appuiera sur la construction d'un partenariat avec des élus Cgt des CHS de la FPT et la constitution d'un (ou de) groupe(s) de travail dit « recherche-action ». Il s'attachera à élaborer : un référentiel de formation, une grille méthodologique pour l'analyse en situation et à réaliser la formation du (ou des) groupe(s) de travail, sur un site ou deux (1er « livrable »). Il approfondira l'analyse des malaises au travail et établira des repères pour l'action des membres du CHS (2e et 3e « livrables »).

## 1.2. LA DEMARCHE DE LA RECHERCHE

**La démarche** de cette recherche, menée en partenariat avec les membres de la Cgt qui le veulent bien, repose (a) sur un groupe de pilotage avec les membres de la Cgt ayant soutenu cette étude pour suivre son déroulement et se réajuster en fonction des résultats obtenus, (b) sur le nécessaire accès aux données auprès d'institutions et de services, (c) sur le recueil d'informations avec et auprès de personnes du secteur, sur la base du volontariat et de l'anonymat, (d) sur des restitutions intermédiaires et en fin d'étude auprès de toutes les personnes concernées.

**Les méthodes retenues** concernent (a) la caractérisation des malaises dans ce secteur (FPT), au plan des données quantitatives et de la littérature scientifique, (b) l'analyse des pratiques des CHS par entretiens auprès de leurs membres, par le traitement des comptes-rendus de réunion et par la participation à des réunions de CHS, (c) l'analyse monographique en situation réelle auprès des salariés de la FPT, visant à repérer par entretiens les malaises vécus, leurs causes et la manière dont ils sont traités.

**Le partenariat** avec la Cgt : à cette démarche méthodologique, nous avons souhaité faire cette recherche conjointement avec des élus et des salariés syndiqués, à condition qu'ils soient volontaires pour participer à l'étude. Une restitution leur a été proposée afin d'avoir leurs commentaires sur l'interprétation que nous faisons de ce qui a été dit. Les synthèses et points d'avancement ont été présentés aux membres du groupe de pilotage. Le groupe de pilotage a permis d'identifier quatre sites qui ont été retenus pour procéder à quelques investigations : Vénissieux, la Communauté urbaine de Lyon (Courly), Saint Etienne et Saint-Martin d'Hères. Au sein de chaque site, un thème principal a été retenu.

### 1.2.1. Séances de travail collectives avec le groupe de pilotage

Notre premier niveau d'analyse a consisté à rencontrer les membres invités à participer à l'étude. Grâce à leur engagement à participer à ces réunions et à l'indéfectible coopération de l'un d'eux qui a bien voulu organiser ces réunions, nous avons rencontré une vingtaine de personnes.

Ces deux réunions formelles à Vénissieux nous ont permis de présenter l'étude, de décider des sites dans lesquels l'étude pourrait avoir lieu. De plus, ces réunions ont été riches d'enseignements pour l'équipe de recherche qui a pu préciser le moment et les modalités de l'intervention. Des recommandations ont été formulées par les syndicalistes sur les thèmes à traiter, mais aussi sur les équipes et groupes à rencontrer (les différentes catégories A, B et C de la FPT, les différents syndicats Cgt et Ugict-Cgt, etc.).

A notre grande surprise, la réflexion syndicale sur la question des malaises dans l'organisation est bien plus avancée que ce que nous pensions : les syndicats et les élus du CHS, au moins dans les trois sites abordés, n'ont pas attendu l'équipe de recherche pour recueillir le vécu des salariés, l'analyser et pour développer des actions d'accompagnement individuelles ou collectives. Cet aspect du travail syndical inédit nous conduit d'une part, à l'expliciter pour le mettre en valeur, l'analyser et d'autre part, il a modifier notre façon de travailler : les syndicalistes des trois sites ont élaboré une méthode collective de recueil des malaises et une méthode de suivi des actions engagées pour accompagner le salarié dans ses démarches. Quatre séances avec le groupe de pilotage ont permis d'établir ce point.

### 1.2.2. Entretiens collectifs et groupes de discussion : le travail syndical au sein du CHS

Le deuxième niveau d'analyse concerne des entretiens collectifs menés sur chacun des sites.

Au cours de huit séances de travail, à Vénissieux, à la Courly et à Saint Etienne, l'équipe de recherche est venue présenter l'étude et surtout écouter les syndicalistes sur ce qu'ils font face aux malaises dans l'organisation.

Dans chacun des sites, nous avons pu percevoir d'une part, la diversité des problèmes rencontrés par les salariés et la diversité des modes d'appréhension selon que l'on appartient à telle ou telle catégorie

et d'autre part, la volonté commune, quel que soit le syndicat, de traiter ensemble les questions posées par les salariés.

Un point important issu de ces entretiens concerne la relations entre les catégories C et les catégories A : l'encadrement est souvent désigné comme responsable des décisions d'organisation ; or, des membres de l'encadrement appartiennent parfois au même syndicat que les catégories C, à savoir la Cgt même s'il existe un syndicat Cgt pour les cadres (l'Ugict-Cgt).

### 1.2.3. Entretiens individuels : reconstituer les malaises dans l'organisation

Le troisième niveau d'analyse concerne la reconstitution des malaises vécus dans l'organisation. Par reconstitution, il faut entendre d'une part, le récit des sujets et d'autre part, l'intervention de l'équipe de recherche pour faciliter ce récit qui est enregistré pour garder la trace la plus fidèle de ce qui a été dit. Après le rappel de l'objectif de l'étude, il s'agit d'écouter la personne, de relancer l'échange lorsque la discussion s'arrête, de revenir en arrière pour avoir une précision, d'intervenir pour proposer une interprétation de ce qui a été dit et pour la valider, d'approfondir un thème lorsqu'il est effleuré.

A ce jour, 12 entretiens d'1 h 30 ont été réalisés. Tous ces entretiens ont été conduits selon le même protocole :

- D'abord, un exposé de la situation professionnelle actuelle et de la trajectoire professionnelle de la personne ;

- Ensuite, l'énoncé de ce qui a fait l'objet d'un malaise, en prenant soin de recueillir les dates et les évènements marquants ;

- Puis, l'analyse des mécanismes de cette violence vécue ;

- Enfin, la manière dont l'individu a tenté de sortir de la crise, en cherchant des appuis, des alliés et surtout en reprenant l'initiative face à une situation défavorable pour lui.

Trois remarques doivent être faites qui conditionnent la qualité des entretiens :

- Tout d'abord, le climat de confiance a été facile à trouver car ces entretiens se sont déroulés avec un responsable syndical qui a déjà entendu l'histoire de la personne et souvent l'a accompagnée dans sa démarche ;

- Ensuite, ce moment douloureux pour la personne qui revit la situation est entrecoupé de temps morts ou bien de sauts dans la discussion pour lui laisser le temps de reprendre son souffle ;

- Enfin, le syndicaliste présent dans l'entretien a un rôle fondamental pour guider l'entretien au plus près de ce qui s'est passé pour la personne interviewée et au mieux pour que la recherche avance dans le sens convenu.

## 1.3. SYNTHESE ET PERSPECTIVES

Cette deuxième recherche postule le rôle incontournable et irremplaçable du CHS dans la construction d'un référentiel commun sur les relations entre la santé et le travail au sein d'une organisation, tant pour comprendre que pour agir. Les membres du CHS font un travail de « qualification des malaises au travail » que vivent les salariés, et d'« amélioration de la santé au travail » : les difficultés et la complexité de cette activité nécessitent une clarification de ses conditions d'exercice. On se donne donc comme objectif d'une part, d'analyser « ce que font » les élus du CHS de la réalité des malaises vécus par les salariés de la fonction publique territoriale, et d'autre part, d'expliciter « ce qu'ils en font » pour contribuer plus efficacement à l'amélioration de la santé au travail.

La qualification des malaises est pour l'élu du CHS une affaire compliquée au vu de la nature des malaises, dont nous avons vu la diversité puisque nous avons distingué quatre types de malaises : (a) les malaises professionnels liés à la non reconnaissance du travail et des compétences engagées, (b) les

malaises hiérarchiques liés aux décisions d'organisation et aux relations de travail, (c) les malaises institutionnels liés aux perspectives floues et enfin (d) les « malaises d'humiliation » qui infériorisent et abaissent la personne au point qu'elle s'interdit de les exprimer et d'en parler.

La diversité d'interprétations rend l'action d'autant plus difficile, puisque les références d'action sont enracinées dans des conceptions de la santé. Dans notre étude antérieure, nous avons mis en évidence quatre interprétations de la santé au travail, qui constituent autant de manières de donner « sens » aux réalités observées : (a) l'interprétation « réglementaire et normative » qui considère que l'amélioration de la santé au travail se réduit au respect de la loi et des règlements, (b) l'interprétation en terme de « risques émergents » qui sont des évènements indésirables faisant courir un danger et pouvant donner lieu à des dommages, (c) l'interprétation en terme de souffrance exprimée par le sujet qui endure dans une situation difficile à supporter, (d) l'interprétation en terme « hygiéniste » qui privilégie les règles et les principes d'amélioration de la santé surtout « physique ».

On le voit :

- D'une part, les malaises au travail prennent des formes diffuses, s'expriment de manière différée, sont parfois banalisés, se combinent avec d'autres difficultés de vie (de logement, de transport, de garde des enfants par exemple) ;

- D'autre part, les raisons du mal-vivre au travail se sont déplacées vers l'amont et diversifiées au point d'être difficiles à saisir, de requérir des compétences souvent distribuées, mais rarement mises en commun : les choix d'organisation et les modes de management réduisent de plus en plus les prérogatives des salariés et la rationalisation des moyens oriente les comportements professionnels vers des objectifs de performance ; enfin, les membres du CHS se trouvent confrontés à des difficultés d'articulation de leur « mission » au regard de la réalité qui souvent dépasse leurs attributions.

Pour terminer, voici quelques questionnements qui sont pour nous autant de pistes de réflexion pour un fonctionnement plus clair et plus efficace des CHS.

Comment les syndicats et élus parviennent-ils à élaborer un référentiel commun pour penser la santé au travail et les malaises dans l'organisation ? Quel est le territoire du CHS ? Où commence t il et où s'arrête-t-il ? Le CHS est bien un lieu qui délimite la nature, l'étendue des questions traitées et le mode de traitement des problèmes identifiés. Mais qu'en est-il de la prise en compte des conditions de vie au travail et des malaises qui sont associés ?

Quelles sont les initiatives que peuvent prendre les élus du CHS face aux malaises de l'organisation ? Le CHS est bien un lieu d'initiatives que ses membres peuvent prendre et d'inventions pour détecter un problème, l'analyser et le résoudre. Comment procède-t-on ? Il est clair que cela suppose d'être d'accord sur le problème à résoudre, c'est-à-dire sur ce qui relève du CHS et ce qui n'en relève pas.

Qui sont les acteurs de la prise en charge des malaises au travail et comment peuvent-ils travailler ensemble ? Certes, le CHS rassemble des personnes différentes dans leur statut et leurs compétences, mais cette diversité ne permet-elle pas de faire des projets visant l'amélioration de l'HS et des conditions de vie au travail ? Comment peuvent-ils coordonner leurs actions ? Quelles décisions et quelles actions peuvent-elles être mises en œuvre ? Si le périmètre du CHS est reprécisé pour prendre en compte les questions de conditions de vie au travail, si les malaises doivent être mis sur la table, si les acteurs peuvent travailler ensemble, alors cela ne permettrait-il pas de répondre aux attentes de chacun ?

# PARTIE I

# RISQUES SOCIO-ORGANISATIONNELS (RSO)

# ET

# SANTE :

# UNE QUESTION DE REGULATIONS ?

# 1. LES RISQUES SOCIO-ORGANISATIONNELS (RSO) : PROBLEMATISATION ?

Les rapports entre organisation et santé sont fréquemment mis en évidence et « l'organisation » est montrée du doigt sans que l'on sache exactement ce qu'est l'organisation ou bien de quelle manière « l'organisation » agit sur la santé. Pourtant, certains ont avancé quelques éléments de compréhension du lien qui relie organisation et santé : l'intensification du travail (Volkov, 2008[1] ; Askenazy et al., 2006[2]), l'émergence de schémas d'organisation qui privilégient « l'excellence » (Auber et Gauléjac, 1991[3]), la performance fondée sur la « dictature du succès » (Appay, 2005[4]) ou le « culte de l'urgence » » (Auber, 2004[5]), voire « l'idéal au travail » (Dujarier, 2006[6]) entraînant « mal-être au travail » (Loriol, 1999[7]), la « fatigue d'être soi » (Erhenberg, 2000[8]), des « violences en entreprise » (Marson, 2006[9]) ou « la honte de soi » (Schwartz, 1990[10]).

Dans notre ouvrage collectif intitulé « Précarité : une relation entre travail, organisation et santé » (de Terssac, Saint Matin et Thébault, 2008[11]), les auteurs mettent en évidence l'augmentation de la vitesse d'exécution et la diminution des délais d'attente pour le client qui créent un sentiment maintes fois avéré d'intensification du travail, l'extension inquiétante du travail de nuit et des horaires flexibles ou décalés dont le travail du dimanche, l'importance grandissante du salaire au rendement et de la recherche des primes ou d'heures supplémentaires pour améliorer son pouvoir d'achat, l'apparition d'une situation de stress perçue par bon nombre de salariés dont les ressources mobilisable dans le travail sont inférieures aux contraintes et exigences du travail : lors de l'enquête réalisée en 2000 par le Fondation Européenne pour l'Amélioration des Conditions de Travail, « *28 % des salariés européens déclarent leur santé affectée par des problèmes de stress au travail* » (INRS, 2006[12]). Plus récemment, l'enquête menée par Technologia (2009) chez Orange et portant sur 80 000 réponses de salariés, indique que 92 % se sentent très fatigués ou stressés par leur travail dont 40 % souvent. D'après *Le Journal du Dimanche* du 14 décembre 2009, « *les conditions de travail difficiles ont amené à une fragilisation de la santé physique et mentale* ». Parmi les sondés, les non cadres constatent des « *relations sociales dégradées* » et une « *grande défaillance du management* ». L'enquête révèle en effet une « *mobilité fonctionnelle très mal accompagnée* » et une « *mobilité géographique des non cadres sensible* ».

---

[1] Volkoff, S. (2008), « La recherche et l'action en santé au travail : idées ancrées et nouveaux obstacles », *Revue française des affaires sociales,* n° 2-3, pp. 13-17.
[2] Askenazy, P. et *alii* (2006), *Organisation et intensité du travail*, Toulouse, Eds : Octarès.
[3] Aubert, N. et Gauléjac, V. (1991), *Le coût de l'excellence*, Paris, Eds : Le Seuil.
[4] Appay, B. (2005), *La dictature du succès. Le paradoxe de l'autonomie contrôlée et de la précarisation*, Paris, Eds : L'Harmattan.
[5] Aubert, N. (2004), *Le culte de l'urgence : La société malade du temps,* Paris, Eds : Flammarion.
[6] Dujarier, M.-A. (2006), *L'idéal au travail*, Paris, Eds : PUF.
[7] Loriol, M. (1999), *Le temps de la fatigue : la gestion sociale du mal-être au travail*, Paris, Eds : L'Harmattan.
[8] Erhenberg, A. (2000), *La fatigue d'être soi*, Paris, Eds : Odile Jacob.
[9] Marson, C. (2006), *Violences en entreprise. Comment s'en sortir*, Bruxelles, Eds : De Boeck.
[10] Schwartz, O. (1990) *Le monde privé des ouvriers. Hommes et femmes du Nord*, Paris, Eds : PUF.
[11] De Terssac, G. et Christian, D. (2008), « Malaises dans l'organisation », *in* de Terssac, G., Saint Martin, C., Thébault C. (dir.), *La précarité : une relation entre travail organisation et santé*, Toulouse, Eds : Octarès, pp. 87-105.
[12] INRS (2006), « Stress et risques psychosociaux : concepts et prévention », *Dossier médico-technique*, pp. 169-186.

## 1.1. COMPRENDRE LES RSO POUR MIEUX LES GERER

### 1.1.1. Pourquoi utiliser la notion de RSO ?

Disons le d'emblée : il y a des réalités de la vie de travail qui échappent à toute analyse en terme de santé, comme l'exclusion dans le travail faite de ruptures successives des liens sociaux qui ont été tissés au cours du temps avec les autres, comme la précarisation qui est un processus de fragilisation de sa situation professionnelle, d'instabilité de l'institution ou d'incertitude quant à son devenir professionnel.

Prétendre définir une nouvelles catégorie de risque comme celle désignant les « risques socio-organisationnels » (RSO) relève d'un défi dans la mesure où nous refusons de nous soumettre aux catégorisations en cours concernant les risques liés au travail (sociaux, professionnel, psychosociaux, etc.) et que nous proposons de faire de « l'organisationnel » non un réservoir de facteurs susceptibles d'affecter la santé, mais un espace de choix et de décisions qui incluent un schéma plus ou moins explicite de la santé et du bien-être au travail.

Les relations qui existent entre les décisions d'organisation et les transformations de l'état de santé sont peu, voir pas du tout connues: quelle est la nature de ces relations? Quels en sont les enjeux et les effets ? Peut-on les maîtriser et sous quelles conditions ?

On peut raisonnablement faire l'hypothèse que l'évaluation collective de la performance est mieux acceptée que l'évaluation individuelle, mais il est difficile de prouver que l'évaluation de la performance individuelle est la source du stress observé. Mais on aura observé combien il est difficile d'expliciter les liens entre deux termes comme santé/travail ou organisation/santé ou encore organisation/travail : tout au plus l'organisation est « un facteur » qui structure le travail ou qui a des effets sur la santé. Les risques psychosociaux (RPS) ont, peut-on lire dans le dossier consacré à ce thème par Thébault-Mony et Robatel (2009)[13], une origine multifactorielle : l'organisation du travail caractérisée par le rythme de travail, les exigences contradictoires, l'absence d'objectifs, est évoquée comme un facteur à l'origine des RPS, à côté du contenu du travail, des relations de travail et de l'environnement socio-économique.

Premièrement, parler de RSO, est un pari pour penser ensemble et pour relier « organisation » et « santé » qui sont séparés par un « mur de verre » : de chaque côté de la paroi transparente, on peut apercevoir l'autre aspect sans jamais pouvoir l'atteindre comme si ces deux pôles de l'action – la décision organisationnelle et l'engagement de soi – devaient être tenus à l'écart.

La notion d'organisation concerne les actions et décisions d'orientation du service et de définition des moyens mobilisés pour se positionner dans la direction affichée. Pour faire tenir ensemble les personnes rassemblées pour produire, le travail d'organisation consiste alors à structurer un espace professionnel pour que des activités productives puissent s'y dérouler, sans que la question de la santé fasse irruption sur cette scène organisationnelle faite de chemins et d'itinéraires que l'individu devrait emprunter.

La notion de santé est entendue comme action de se maintenir dans le milieu organisationnel par compromis et négociations, malgré les modifications parfois agressives et déstabilisantes pour la personne : cette notion privilégie les actions de maintien dans un environnement perturbé sans que soit

---

[13] Thébaud-Mony, A. et Robatel, N. (2009) *Stress et risques psychosociaux au travail*, Paris, Eds : La documentation française.

évoqué l'apport contributif du sujet pour façonner son environnement de travail et donc sa part de pouvoir normatif.

Le projet est donc simple puisqu'il s'agit d'articuler la manière dont « l'organisation » se rapproche de l'individu pour le contrôler et la manière dont l'individu garde « la bonne distance » pour construire son propre chemin : penser ensemble d'un côté, la carte organisationnelle qui est la représentation à l'échelle de l'espace productif visant à orienter le sujet en formulant une direction à prendre, et de l'autre, l'itinéraire effectif que le sujet construit et emprunte pour se maintenir en santé.

Nous voici au cœur de deux rationalités qui vont entrer en conflit et mettre le sujet dans l'obligation de gérer ce conflit, sous peine d'en être la première victime :

- La rationalité du schéma d'orientation que nous avons appelé « le chemin tracé » supposé « rationnel » et efficace ;

- La rationalité du sujet qui mobilise son corps au cours de ce que nous avons appelé « le chemin emprunté », en veillant à ne pas tomber dans une situation « à moyen dépassé ».

Deuxièmement, parler de RSO, c'est un pari de faire une place à cette nouvelle notion qui articule et combine des réalités différentes :

- Les unes sont faites de décisions organisationnelles (estimées discutables ou contradictoires ou encore maladroites, voire malveillantes) ;

- D'autres sont faites de malaises témoignant de difficultés à se maintenir dans l'organisation professionnelle ;

- D'autres encore sont faites de décrochages et de ruptures d'avec le milieu professionnel constitutifs d'atteintes à la santé.

Certes, la notion de risque est largement utilisée et accompagne pour les qualifier toutes nos activités. On pourrait aisément répudier le concept de RSO au motif qu'il est encore mal défini ou bien que l'espace de ces risques est déjà occupé par d'autres risques mieux définis tels que : les risques sociaux (tel qu'un mouvement social susceptible d'affecter le fonctionnement de l'entreprise) ; les risques organisationnels (telle qu'une « décision absurde », comme le dit Morel (1998)[14], qui va perturber durablement le fonctionnement d'une institution) ; les risques professionnels (relevant d'une situation professionnelle et qui altèrent la santé de la personne) ; voire les risques psychosociaux qui ont pour avantage de vouloir rassembler toutes les formes de mal-vivre au travail comme le stress, la dépression, la souffrance ou les troubles musculo-squelettiques (TMS). Mais tous laissent la question organisationnelle hors de portée, comme une variable indépendante dont on ne pourrait que suivre les effets et non le processus qui lui donne sens.

Tout au contraire, la notion de RSO est un pari pour relier des réalités concrètes, souvent détachées les unes des autres, soit parce que le lien ne relève pas d'une relation causale simple (il n'y a pas une seule cause et jamais un seul effet), soit parce que rien ne prouve que tel facteur agit de telle manière sur la personne : peut-on relier simplement un état dépressif avéré avec l'évaluation des performances individuelles du sujet déprimé ?

[14] Morel, Ch. (2009), « Connaître ou punir », *Le Débat*, Paris, Eds : Gallimard, pp. 97-110.

Il faut radicalement changer d'approche et partir du sujet qui articule et combine des réalités différentes :

- Les unes sont faites de décisions organisationnelles (estimées discutables ou contradictoires ou encore maladroites, voire malveillantes) ;

- D'autres sont faites de malaises témoignant de difficultés à se maintenir dans l'organisation professionnelle ;

- D'autres encore sont faites de décrochages et de ruptures d'avec le milieu professionnel constitutifs d'atteintes à la santé.

Troisièmement, la notion de RSO est une notion qui permet de mettre au jour toutes les relations complexes entre des décisions organisationnelles et l'engagement du sujet, entre le chemin tracé et le chemin emprunté : si les itinéraires divergent ou si la destination demandée n'est pas respectée ou encore si les moyens mobilisés par le sujet s'avèrent trop onéreux, alors des marginalisations ou exclusions du sujet peuvent advenir. Pour comprendre la relation entre les décisions d'organisation et la santé, la notion de RSO est une catégorie pertinente car elle permet d'une part, d'identifier et d'évaluer les dangers de toute décision organisationnelle que les uns font courir aux autres et d'autre part, d'envisager les processus de protections sociales contre les atteintes à la santé que gèrent les institutions d'assurance en cas d'accident ou les dispositifs de prévention qui visent moins à « *répartir la charge des risques que d'en empêcher la survenue* », comme le souligne Ewald (2009)[15].

Sans préjuger de l'assurabilité de ces risques socio-organisationnels, nous voudrions expliciter non l'émergence d'un nouveau risque, mais une manière de qualifier un risque ancien issu des décisions organisationnelles pouvant atteindre la santé des individus ou simplement les faire vivre dans ce que nous pourrions appeler des « configurations organisationnelles menaçantes ». Aux risques sociaux de la perte de revenus liés à un emploi dont l'assurance consacre les termes de « *l'échange d'une protection contre une subordination* » comme l'a montré Ewald (2009), s'ajoute le risque de ne pas pouvoir se maintenir en santé et de ne pas pouvoir coopérer dans une organisation professionnelle du fait de décisions organisationnelles à effets destructifs. La volonté de comprendre et de rendre public, pour les gérer ces déviations organisationnelles est échangée contre l'acceptation d'une absence de sanction ou de punition face à des décisions organisationnelles discutables, ou face à des chemins empruntés détournés de l'itinéraire affiché (Morel, 2009).

Le RSO est à la fois un risque collectif et un risque individuel au point qu'il est difficile de les isoler :

- Un risque collectif qui est lié aux grands enjeux de la modernisation du service public et de l'évolution du management public que certains tentent de changer au profit d'un management alternatif ;

- Un risque individuel car il dépend aussi de la manière dont la personne gère son rapport au milieu de travail et surtout du « capital organisationnel » qui lui permet de se positionner dans l'univers de travail et de définir les formes de coopération qui lui conviennent.

Ce capital organisationnel est composé, outre du « statut » protecteur (mais dont la pérennité n'est pas garantie), des réseaux de compétences et de coopérations, des liens de solidarité et des formes d'entraide, des formes de reconnaissance de l'autonomie professionnelle et d'une identité de métier. Un tel capital organisationnel est un rempart contre les remarques agressives et répétées à propos de

[15] Ewald, F. (2009), « La société assurancielle et son avenir », *Le Débat*, Paris, Eds : Gallimard, pp. 89-96.

l'efficacité d'une action, une barrière contre les décisions déstabilisantes, une défense contre les initiatives qui introduisent le doute sur ses compétences. Pourtant, c'est bien ce capital social qui va être rogné par les dérapages organisationnels qui proviennent de décisions qui déstabilisent les individus et leur rapport au milieu professionnel, les forcent à limiter leur résistance ou les contraignent à obéir, des décisions qui remettent en cause le compromis fragile qu'ils avaient élaboré avec le milieu de travail, avec leurs collègues et avec les règles en place.

### 1.1.2. Rendre les décisions organisationnelles « discutables »

Si l'on prend en compte les études sur l'organisation, force est de constater que les dérèglements organisationnels font partie intégrante de l'univers de travail et de la vie « normale » de nos institutions : erreurs organisationnelles, imprudence ou malveillance organisationnelle, « failles du système »[16] ou manque de précaution organisationnelle, défaillances ou maladresses organisationnelles, dérapages organisationnels ou dérèglements du travail d'organisation : ces dérèglements conduisent à la thèse de « la fin des organisations »[17] au sens d'univers professionnels structurés de manière stable, optimale, voire idéale. Les entreprises publiques ou privées comme les services publics[18] n'échappent pas à cette réalité d'une improbable structuration efficace des univers de travail, à moins de tomber sous le charme d'une illusion d'un univers « parfaitement réglé » sur le papier.

Dans tout univers organisé, cohabitent des « erreurs » organisationnelles, des « boulettes » ou des bévues commises soit lors de l'exécution, soit en amont dans les choix d'orientation, tout comme des conflits qui n'avaient pas échappé aux auteurs de la pensée organisationnelle, puisque déjà en 1947, Simon[19] indiquait que l'existence d'une pluralité de rationalités orientant le comportement des sujets ne pouvait conduire qu'à des conflits et que bien avant, les auteurs de l'école des relations humaines montraient que les individus n'obéissent pas seulement à des motifs économiques, mais aussi à bien d'autres mobiles, comme le fait d'être considéré et reconnu par ses pairs (Mayo, 1933)[20]. Finalement, Reynaud (1989)[21] a définitivement ouvert la voie pour penser la conflictualité dans les organisations lorsqu'il formule l'idée d'une cohabitation conflictuelle entre une pluralité de sources normatives : celle issue de l'encadrement et celle des exécutants qui entrent alors en conflit. Plus concrètement, organiser les univers professionnels de façon à satisfaire le public, mais aussi les membres de l'institution qui mettent compétences et réseaux sociaux à son service, n'est pas une activité aisée : les uns ou les autres peuvent estimer qu'ils ne trouvent aucun avantage à cette organisation et par exemple ne pas respecter une procédure tout en estimant plus efficace de ne pas sanctionner le non port des matériels de protection. La réponse habituelle aux erreurs commises dans les organisations est-elle la

[16] Nous devons à Crozier (1962) d'avoir rappelé que les « systèmes » sont intrinsèquement truffés de « failles » du fait de la rationalité limitée qui accompagne toute décision, comme l'avait montré Simon (1947) *Administrative Behaviour. A Study of Decision-making Processes in Administrative Organization*, New York, Eds : Macmillan.

[17] Par « fin des organisations », nous voulons redire après Friedberg (1995) ou Reynaud (1997)(*Les règles du jeu : l'action collective et la régulation sociale*, Armand Colin) ou Maggi (2002) d'une part, que l'univers de travail n'est jamais défini une fois pour toutes et qu'il est toujours en train de se faire et d'autre part, qu'il faut passer de l'organisation comme structure à l'action d'organiser.

[18] Nous utiliserons indistinctement entreprise ou service public pour désigner les univers professionnels. Nous les distinguerons dès lors qu'il s'agira d'énoncer leur spécificité en terme de service devant satisfaire un destinataire ou en terme de structuration interne.

[19] Simon, H. (1947), *Administrative Behaviour. A Study of Decision-making Processes in Administrative Organization*, New York, Eds : Macmillan.

[20] Mayo (1933), *The Human Problems of an Industrial Civilization.* New York, Eds : Macmillan.

[21] Reynaud, J-D. (1989), *Les règles du jeu : l'action collective et la régulation sociale,* Eds : Armand Colin.

punition ? Morel (2009) fait observer que les organisations où les conséquences des erreurs sont les plus dramatiques sont les moins punies.

Rendre la décision discutable est la condition pour traiter les RSO dans la mesure où ces risques sont issus de décisions prises par les uns qui font courir des risques aux autres. S'agissant de la modernisation des entreprises ou des services publics, tout est discutable : le mode de structuration des activités territoriales fait débat ; les décisions prises sont considérées comme discutables ; l'activité d'organisation est mise en cause du point de vue de son efficacité et de sa légitimité. Tous les publics s'en mêlent, qu'il s'agisse des destinataires qui veulent avoir leur mot à dire sur le service qu'ils attendent ou bien des « parties surprenantes »[22] que sont les agents qui affichent leur volonté de participer à la création de règles et d'apporter leur contribution à la stratégie et à la gestion de leur service.

Ces dérèglements nous obligent à préciser notre manière de voir l'organisation professionnelle en général et le service public en particulier : il ne s'agit ni d'une structure figée qui se fissurerait, ni d'un ensemble d'éléments ordonnés (missions, « fonctions ») qui « dysfonctionneraient », encore moins d'espaces à géométrie variable soumis en permanence à des arrangements contingents ; tout au contraire, il s'agit pour nous d'une action organisationnelle qui consiste à définir en permanence un ordre pour agir et pour interagir, à inventer des règles communes qui fixent le sens et l'orientation de l'action, mais aussi une manière de coopérer pour parvenir au but affiché.

Entendue comme activité ou comme travail, le fait d'organiser une entreprise ou un service public revient à prendre des initiatives et des décisions, à choisir une manière de voir l'action de préférence à une autre, à créer une communauté d'intérêts et à se faire des alliés pour promouvoir sa conception de l'univers professionnel, à conquérir le pouvoir pour faire triompher ses visions et faire respecter les règles émises. Initiatives et actions, échanges et confrontations, valeurs et référentiels, collectifs et relations de pouvoir, conflits et négociations, telles sont les principales notions de l'action organisationnelle (Friedberg, 1993[23] ; Maggi, 2002[24] ; Reynaud, 2007[25] ; Simon, 1947) ou de ce que nous avons appelé « le travail d'organisation » (de Terssac, 2003)[26].

### 1.1.3. Critères négociés et choix de l'approche : univers réglé, arrangé ou négocié

Etablir un lien entre une décision organisationnelle et ses effets sur les personnes peut se faire de plusieurs manières, mais cela suppose avant tout de disposer de critères reconnus par les différents protagonistes. Dire qu'un agent est perturbé par une décision de recourir à des intérimaires ou à des services privés extérieurs ou bien qu'il se sent humilié quand l'élu lui a demandé de faire un plan d'action qu'il ne regardera même pas, cela peut faire l'objet d'un consensus, mais dire que son isolement avéré ou que sa « mise au placard » reconnue proviennent d'une décision du supérieur

[22] On utilise cette expression pour prolonger la notion de « parties prenantes » que sont les différents protagonistes d'une transaction et la notion de « parties traînantes » qui sont celles qui tentent de s'y soustraire, voire de s'y opposer. Les « parties sur-prenantes » sont celles qui affichent leur volonté d'apporter leur contribution à la définition des règles de gestion d'un établissement ou leurs compétences à la définition des orientations, alors que leur statut ou leur position les tient à l'écart des arènes dans lesquelles se discutent les orientations et se définissent les règles du jeu.

[23] Friedberg, E. (1995), *Le pouvoir et la règle : dynamiques de l'action organisée*, Eds : Le Seuil.

[24] Maggi, B. et Lagrange, V. (2002), *Le travail collectif dans l'industrie à risque. Six points de vue de chercheurs étayés et discutés.* Toulouse. Eds : Octarès.

[25] Reynaud, J.-D. (2007), *Le conflit, la négociation et la règle.* (2e édition) Eds : Octarès.

[26] De Terssac, G. (2003), *Travail d'organisation et travail de régulation*, *in* de Terssac, G. (dir.), *La théorie de la régulation sociale de J.-D. Reynaud : débats et prolongements*, Paris, Eds : La Découverte, pp. 121-134.

hiérarchique qui aurait été contredit par l'agent, cela fera l'objet d'âpres discussions et de différences d'appréciation.

Elaborer des critères n'est pas un problème technique, mais une négociation sur une codification : évaluer une décision organisationnelle, c'est mettre au jour sa pertinence et sa cohérence, son efficacité et parfois son acceptabilité. Le regard orienté vers les destinataires que sont les publics ou les clients, donc vers l'extérieur doit être réorienté vers ceux qui mettent en œuvre la décision, se soumettent aux injonctions de leur hiérarchie ou bien se résignent à obéir alors même qu'un différend les oppose au décideur.

Derrière les critères se profile la question du choix de l'approche.

Tout d'abord, il faut rompre définitivement avec cette première approche du service public dominé par des contraintes normatives et des valeurs ou régi par la nécessité d'une quelconque fonction : en aucun cas, le service public est orienté par un schéma unique et optimal, ou gouverné, voire ordonné par des contraintes normatives. Il faut donc abandonner toute prétention d'établir une rationalité *a priori* qui gouvernerait de manière idéale les entreprises et les institutions (notamment les services publics) : les organisations professionnelles sont vulnérables, soumises à des aléas, traversées par des accidents ou des catastrophes entraînant des crises fragilisant leurs membres.

De même, il faut rompre avec cette deuxième approche du service public fonctionnant sur des jeux d'acteurs et sur des arrangements entre les parties prenantes, comme si les organisations professionnelles étaient soumises aux seules interactions entre les sujets, dont le résultat serait incertain, comme si le travail public se résumait à inventer des arrangements autour des règles, comme si les conflits et les relations de pouvoir avaient soudainement disparu. Il n'y a pas de jeu autour des règles, mais il y a comme une lutte pour les définir ou les changer, traversée par des relations de pouvoir inégales. Ce changement des règles est aussi un changement des rapports de force entre les protagonistes et cette prise d'initiative modifie les rapports entre eux.

La troisième conception considère que les organisations professionnelles ne sont ni régies par des contraintes normatives, ni par des jeux d'acteurs, mais par des rapports de force qui se stabilisent dans la négociation : la négociation de l'ordre productif d'un bien ou d'un service n'élimine pas l'asymétrie des positions des parties en présence, mais règle provisoirement l'inégalité du rapport des forces, autour d'une zone de convergence acceptable par les parties en présence ; le résultat de la négociation n'est pas seulement le compromis ou l'accord, mais l'augmentation de la capacité des protagonistes à maîtriser leurs rapports.

Cette troisième conception de l'ordre social négocié et du rapport de force encastré dans un accord permet d'une part, de réutiliser quelques thèses classiques que Crozier (1963)[27] appelait les « failles » du système, tout comme, ce que Friedmann (1962)[28] appelait les effets négatifs de la division du travail entre exécution et conception. Nos recherches permettent d'autre part, d'analyser la fabrique de ces failles et la manière dont les individus s'y prennent pour les réparer, mais aussi la manière dont les individus, qui ne luttent pas toujours « contre » les règles du travail, agissent parfois « pour » les règles et entrent en négociation pour définir un ordre productif qui leur convient. La formation de ces règles est bien autre chose qu'un jeu autour des règles, puisque ces règles forment un ensemble de contraintes sociales : la sociologie de l'arrangement ou du jeu autour des règles laisse la place pour

[27] Crozier, M. (1963), *La phénomène bureaucratique,* Eds : Seuil.
[28] Friedman, G. et Naville, P. (1962), *Traité de sociologie du travail*, vol. II, Eds : Armand Colin.

une sociologie de l'action qui a pour objet la fabrique des règles sociales ; cette fabrication du social est traversée par des dynamiques et des contradictions, des relations de pouvoir et des conflits.

### 1.1.4. Le travail d'organisation et ses dérèglements

Au sein de notre laboratoire public de recherche, le CERTOP, nos travaux portent sur les processus coopératifs dans les systèmes organisés. Très tôt, la coopération dans les organisations professionnelles nous est apparue comme la réalité première d'un vivre et travailler ensemble. Cependant, nous avons montré que ces réalités sont fragiles du fait des dynamiques des groupes sociaux qui s'affrontent ou s'allient pour structurer leur univers professionnel : des défaillances de la coopération dans les univers de travail apparaissent, mais aussi des failles de l'ordre productif (d'un bien ou d'un service) qui augmentent la fragilité des univers organisés. La conclusion est claire : on assiste à la fin des entreprises pérennes, des institutions stables et des sociétés en équilibre. En effet, les univers professionnels organisés sont traversés par des évènements perturbateurs et par des risques que nous qualifierons de socio-organisationnels (RSO).

Les RSO concernent les décisions d'organisation prises et leurs effets destructifs sur la santé de ceux à qui cette décision s'applique. Les efforts de production d'un ordre social légitime, au travers des régulations sociales, se heurtent à des déficits, à des conflits ou à des blocages de la régulation. Les acteurs qui travaillent, gèrent les situations de désordre, de risques, de menaces ou de crises, qui pèsent sur eux et se confrontent aux dérèglements de la régulation, dans un contexte de précarité intrinsèque des organisations, de vulnérabilité des institutions et d'instabilité de l'environnement (de Terssac et Gaillard, 2008)[29].

Le **travail d'organisation** est une notion que nous avons forgée (de Terssac, 2003[30] et 2005[31] ; de Terssac et Lalande, 2002[32]) d'une part, pour passer de l'organisation comme structure à l'organisation comme activité et d'autre part, pour penser ensemble « le travail » et « l'organisation », dans la mesure où travailler, c'est aussi organiser, et organiser est aussi un travail. Nous avons étudié ce travail d'organisation dans une quinzaine de situations professionnelles et avons été amenés à conclure que le travail d'organisation est l'activité de création d'un ordre de production de biens ou de services légitime et efficace.

En quoi consiste cette activité ? Elle consiste (a) à développer des actions pour résoudre un problème, et donc à modifier les pratiques professionnelles par l'invention de nouvelles règles. Mais cet ordre social de la production suppose (b) de se mettre d'accord sur une manière de voir l'organisation de la production : cette conception de l'ordre productif ne se décrète pas, elle se construit à coup de **confrontations et d'échanges** pour se mettre d'accord sur le problème à résoudre et pour créer de nouvelles **règles** ou pour remplacer les règles existantes. De plus (c), cet ordre productif est l'occasion pour les acteurs de se constituer en acteur collectif autour de cette production de règles, de créer un collectif solidaire à partir des règles communes qu'ils élaborent et qu'ils s'engagent à respecter. Enfin (d), les relations qu'entretiennent les acteurs sont traversées par des relations de pouvoir qui se

---

[29] De Terssac, G. et Gaillard, I. (2008), *La catastrophe d'AZF : l'apport des sciences humaines et sociales*, Eds : Lavoisier.

[30] De Terssac, G. (2003), « Travail d'organisation et travail de régulation », *in* de Terssac, G. (dir.), *La Théorie de la régulation sociale de J.-D. Reynaud : débats et prolongements*, Paris, Eds : La Découverte, pp. 121-134.

[31] De Terssac, G. (2005), « Le travail d'organisation comme facteur de performance », *in* De Crescenzo J.-C. (dir.), *Changements dans les organisations*, tome 1, Paris, Eds : L'Harmattan, pp. 73-89.

[32] De Terssac, G. et Lalande, K. (2002) *Du train à vapeur au TGV : sociologie du travail d'organisation*, Paris, Eds : PUF, 228 p.

marquent par des **décisions politiques au niveau central** : elles régulent les initiatives locales, légitiment ou invalident ces initiatives, décisions négociées, aboutissant à des compromis estimés acceptables par les diverses parties prenantes. Ajoutons que cette activité organisationnelle est aussi une activité d'apprentissage : par imitation, par essai/erreur ou par connaissance, les acteurs cherchent à élaborer les solutions qui conviennent pour résoudre le problème d'efficacité ou de légitimité.

Nous avons ici les cinq processus qui traversent l'activité organisationnelle : un processus d'action ou d'innovation, un processus cognitif de construction de référentiel commun, un processus collectif de formation d'un acteur collectif, un processus politique de décisions centralisées et un processus d'apprentissage. En même temps, nous venons d'énoncer les sources possibles de dérives ou de dérapages des processus organisationnels : des règles locales inappropriées, des conflits autour de la représentation de ce qu'est un service, des collectifs en conflits sur la direction à prendre, des décisions centrales imposées et non négociées, l'absence d'activité réflexive interdisant tout apprentissage.

Pour le situer dans le cadre de la FPT, le travail d'organisation concerne (a) la réalisation d'un service rendu à des publics au travers des décisions et des actions quotidiennes, (b) la mobilisation d'une pluralité d'acteurs qui interviennent à différents niveaux (agents, cadres, élus), (c) la mise en cohérence de leur points de vue sur la nature ou la qualité du service, (d) la gestion des relations de pouvoir qui traversent les rapports entre les individus mobilisés et qui se traduit par des confrontations, des conflits, des rapports de force et compromis et enfin (e), l'apprentissage qu'ils font de leur coopération.

**Essayons de schématiser le travail d'organisation ou** l'activité organisationnelle.

Premièrement, le travail d'organisation se déploie dans tous les **domaines** de la situation de travail. Ce schéma indique les cinq carrés – A, B, C, D, E – qui désignent les domaines du travail d'organisation que l'on peut regrouper ainsi : AB sont les entrées de la situation de travail et DE en sont les sorties, C désignant l'activité qui relie les entrées aux sorties. Chacun de ces carrés pris isolément est le lieu de l'activité organisationnelle :

- de prise de décision souvent réservée à l'encadrement (A) ;
- de mobilisation de ses ressources exercée par les destinataires (B) ;
- de mise en œuvre des décisions (C) ;
- de traitement de la santé (D) ;
- de prise en compte des résultats (E).

Deuxièmement, ce schéma indique **la dynamique** du travail d'organisation matérialisée par des relations d'enchaînement :

- Les décisions d'organisation (A) sont mises en œuvre (C) par des personnes mobilisant leurs ressources (B) ;
- Cette mise en œuvre a des effets, tant sur la santé (D) que sur la production de biens ou de services (E).

Troisièmement, ce schéma indique les régulations qui s'instaurent au cours du travail d'organisation en réponse aux effets :

- D'une part, des régulations structurales pouvant modifier les décisions d'organisation (E vers A), ou pouvant modifier le niveau de contribution ou de mobilisation des ressources dans le cas où les effets sont trop importants (D vers B) ;

- D'autre part, des régulations fonctionnelles pouvant modifier la manière dont les décisions sont mises en œuvre en fonction des effets sur la santé (D vers C) ou des résultats obtenus (E vers C).

Ce schéma nous permet d'entrevoir les trois types de dérèglements qui peuvent s'instaurer :

- D'une part, à l'entrée, des « blocages dans la relation AB » rendant le compromis difficile et la situation conflictuelle entre les contraintes (A) et les ressources (B) : par exemple, lorsque les destinataires refusent des décisions imposées ou considèrent que ces décisions sont malveillantes ou encore lorsque les décideurs prennent des décisions sans prendre en compte les attentes des destinataires ;

- D'autre part, au niveau intermédiaire, des blocages dans les processus du travail d'organisation ou encore dans les impossibilités d'ajustement de son positionnement face aux agressions de l'environnement ou aux fluctuations (C), comme par exemple des collectifs en conflits (encadrement et agents, élus et responsables de services, etc.) ;

- Enfin, à la sortie, des blocages dans les régulations qui rendent impossibles la prise en compte des effets en retour du travail d'organisation : des décisions qui ne peuvent plus être révisées, malgré les résultats ou bien des effets sur la santé qui entraînent une détérioration de ses ressources.

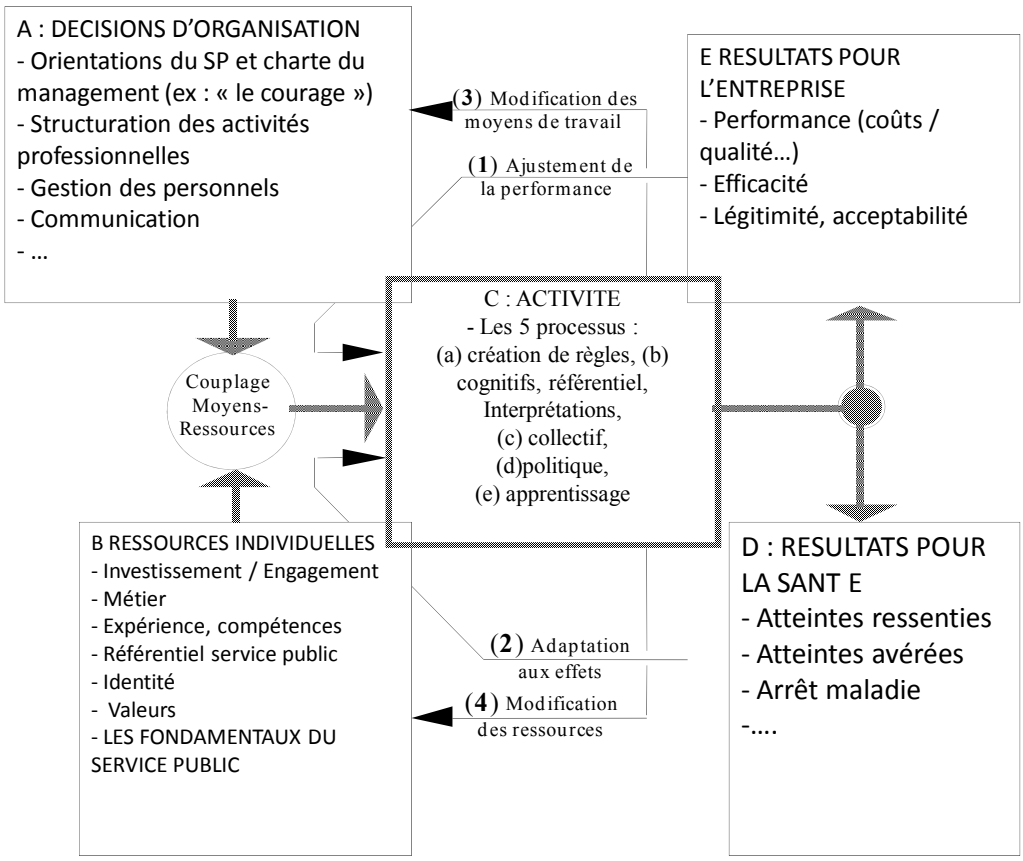



**Schéma 1 : Le travail d'organisation et les régulations sociales: schéma dit à « 5 carrés » (d'après de Terssac, Christol, Leplat)**

# 2. LES RSO : CONCEPTS ET METHODES

## 2.1. LES EVENEMENTS ORGANISATIONNELS INDESIRABLES

Notre recherche vise à identifier et à évaluer les dérèglements du travail d'organisation et leurs effets sur la santé afin d'élaborer des pistes pour apprendre à les gérer. Prenons quelques exemples extraits des propos recueillis, pour illustrer la notion de dérèglement du travail d'organisation : les orientations d'un service ne sont pas toujours clairement affichées et les buts ne sont atteints qu'avec difficulté ; les moyens alloués s'avèrent parfois insuffisants et les délais intenables, les procédures contournées et les règles utilisées de manière inéquitable ; les fondamentaux du service public sont bousculés et les publics dans l'attente d'un service plus conforme à leurs conceptions, les cadres malmenés par des élus contraignants ou par des agents exigeants, les agents contrariés dans leur travail faute de moyens et écartés de toute discussion sur les orientations ou sur la stratégie. Au-delà de ces exemples anecdotiques, esquissons quelques dérèglements impliquant les quatre composantes fondamentales du travail d'organisation, à savoir les enjeux, la communication, la participation et le positionnement du porteur du projet[33] :

- *Les orientations* des élus sont difficiles à relayer par les cadres qui se demandent si ces orientations ne dévient pas du sens attendu ;

- *Les enjeux* sur le travail recensés par les cadres de la modernisation des services publics ne recouvrent pas les enjeux réels des agents et de leurs conditions de travail ;

- La *communication* et les échanges sont canalisés pour éviter les vagues, et la contestation, la *concertation* ou la négociation réduites à un forum annuel, sorte de spectacle qui précède les congés alors que les plaintes sont nombreuses et les volontés d'expression affichées ;

- Un *positionnement* des cadres et des managers peu confortable du fait de la conflictualité dormante qui ne permet pas de les reconnaître et d'un pouvoir d'agir sur l'orientation du service public qui est revendiqué par tous les agents.

Parfois, des décisions sont prises sans que les cadres aient pu échanger des arguments avec les élus. Dans d'autres cas, de telles décisions s'avèrent avoir des effets négatifs sur les personnes comme sur le service qu'ils tentent de rendre. Par exemple : des décisions entrent en contradiction avec celles prises antérieurement, plaçant l'agent dans l'obligation de mettre en cohérence de décisions qui s'opposent ; une mutation d'office coupe l'individu de ses collègues et l'empêche d'exercer son métier; une décision de sous-traiter à une entreprise privée l'entretien des bords du fleuve alors que cette municipalité aurait eu besoin de conserver un important volume de travail pour ses effectifs ; l'engagement de dépenses discutables au regard de la déontologie qui entraînent des remontrances auprès de la personne qui refuse les injonctions de sa hiérarchie ; la promotion de certaines personnes alors que l'équité aurait commandé de ne pas le faire.

[33] Ces composantes de l'action organisationnelle ont été formalisées par de Terssac, Desmis et Blatter (2004) « Méthodologie d'accompagnement du changement à destination de l'encadrement intermédiaire : repères introductifs », *Revue générale des chemins de fer*, pp. 37-44.

### 2.1.1. Définition d'un dérèglement du travail d'organisation

Premièrement et de façon générale, les dérèglements du travail d'organisation peuvent être définis :

- d'une part, comme des **« bouleversements dans l'ordre »** du service public ou dans son fonctionnement : ces troubles sont issus de décisions de modification des règles du jeu et entraînent des déséquilibres au regard de l'ordre existant et des compromis en vigueur ;

- d'autre part, comme des **« troubles dérangeants »** : ces troubles sont considérés comme dérangeants, excessifs ou démesurés car ils déstabilisent le fonctionnement habituel d'une entreprise ou d'une institution, remettent en cause les règles en vigueur, modifient les relations de travail et tentent d'imposer une autre conception du service public.

Si l'on considère l'évolution du service public, on se rend compte que cette notion de dérèglement est relative puisque les décisions dont ils sont issus peuvent être considérés par les uns comme des bouleversements inacceptables et par les autres comme des changements nécessaires : la qualification d'un dérèglement est donc relative à la position de celui qui la formule et plus exactement à la représentation qu'il se fait du service public ou au projet qu'il a choisi de servir. Cela signifie que dans toute organisation, les acteurs ont des points de vue différents, des positions dispersées et qu'il faut partir de cette diversité et de cette dispersion pour tenter de trouver des solutions acceptables et pouvant être considérés comme légitimes**.**

Deuxièmement, les dérèglements du travail d'organisation concernent un déséquilibre dans le compromis entre des décisions prises par les uns et la mobilisation de soi, de ses compétences ou de ses réseaux (*cf.* schéma 1) :

- Il s'agit de défaillances dans le couplage AB entre les décisions d'organisation (A) et les attentes ou les ressources des destinataires que sont les agents quel que soit leur statut (B) ;

- Ce couplage crée un conflit entre les contraintes issues des décisions prises par les uns et les ressources mobilisables par les autres. Il convient d'insister sur la notion de couplage qui est une rencontre ou une confrontation entre ceux qui décident de l'orientation à prendre et ceux qui devront mettre en œuvre les décisions prises ou faire en sorte qu'elles soient respectées : on notera que certains acteurs peuvent être du côté de ceux qui prennent les décisions et du côté de ceux qui doivent faire en sorte qu'elles soient mises en œuvre (on pense ici à l'encadrement).

Troisièmement, les dérèglements du travail d'organisation concernent l'impossibilité de récupérer les défaillances du couplage Décision d'organisation/hommes qui génère alors **des problèmes de santé au travail** (D) **et des résultats estimés insatisfaisants** (E). Un sentiment de dégradation de la performance s'ensuit, d'inefficacité grandissante du service ou une sensation de dégradation de sa santé et de son bien-être au travail, sans que la personne puisse l'imputer à une raison précise.

Bien entendu, cette notion de dérèglement du travail d'organisation ne renvoie pas à des évènements spectaculaires, mais à des microdécisions peu visibles et souvent prises par différents acteurs et réparties dans le temps. Ces décisions concernent une rationalisation du service public, une charte de management, une politique de sous-traitance ou une façon de gérer le personnel. Elles constituent des signaux faibles, mais qui mis bout à bout, vont constituer des **« indices des dérèglements du travail d'organisation**[34] ».

[34] La notion d'indice des dérapages du travail d'organisation sera reprise au cours du diagnostic puisque de tels indices pourront être mobilisés par les personnes pour reconstruire le sens de ce qui se déroule devant eux.

Par signaux faibles, il faut entendre l'ensemble des informations repérables par la personne, lui permettant d'anticiper les perturbations du fonctionnement de la situation de travail : ils sont (a) immanents, endogènes et présents dans la situation de travail, courante, (b) distants du travail quotidien, car liés à des décisions éloignées (comme les choix de conception du type de service à rendre au public ou les décisions politiques fixant des normes de sécurité qui peuvent entrer en conflit avec des normes de rendement), (c) peu visibles car noyés dans la situations, (d) sans importance directe pour le travail quotidien, (e) isolés, mais potentiellement dangereux s'ils s'agrègent et rejoignent le flot des événements et (f) généralement mis de côtés, niés, oubliés, voire ignorés par l'homme car peu pertinents pour son travail quotidien.

Ce qui importe, ce n'est pas leur puissance destructrice immédiate, mais ce que les individus en font, c'est-à-dire leur puissance constructrice d'amélioration de la capacité de vigilance de l'homme, de renforcement du lien social par l'échange à leur propos et par la construction de connaissances partagées. Autrement dit, l'importance des signaux faibles ne se mesure pas à leur impact réel, mais virtuel : il se mesure à la capacité de l'individu de détecter cette présence silencieuse ou de l'ignorer, d'imaginer son impact potentiel sur le système ou de le nier, bref d'anticiper sur la venue de tels impacts.

Entrons maintenant dans les principaux dérèglements du travail d'organisation. Ils concernent :

- des décisions d'orientation imposées et non discutables que la personne trouve pourtant discutables ;

- des décisions concernant le travail qui devient difficile à réaliser, des décisions de gouvernement des hommes qui apparaissent contradictoires ;

- des décisions concernant la personne, qui pourraient être considérées comme injustes.

### 2.1.2. Des décisions imposées et non discutables : les orientations

Les décisions d'orientation correspondent aux choix stratégiques effectués par la direction. Ces choix correspondent aux « orientations » que le politique souhaite donner au service public : il s'agit non seulement des objectifs fixés, mais des résultats atteints en termes de services, constatés et avérés par le client : on fixe des objectifs réalistes qui prennent la forme de plans d'action et l'évaluation se fait à partir de critères. Un nouveau pallier dans la rationalisation des services publics semble voir le jour. Ces décisions doivent ensuite être mises en œuvre, notamment par des cadres qui s'interrogent eux aussi sur leurs missions :

> « *On assiste à une crise qui vise à mettre la pression sur les cadres. On vient nous voir, graves questions : quel rôle, on fait jouer à l'encadrement ? On fait porter la responsabilité et on en enlève la créativité, et du coaching est utilisé. Par rapport à l'ancienne situation, si on ne diminue pas la masse salariale, on n'est pas bon. On ne travaille plus sur des projets, mais on demande au cadre d'être fossoyeur et de supprimer son service. Notre mission de cadre, ce n'est plus de développer le service public en faisant son métier, en s'enrichissant de l'exercice de son métier. Là, il y a une dérive car on nous dit : « Votre métier, c'est gérer. On vous demande pas d'inventer l'avenir et de concevoir le service public. » C'est suppression de poste, individualisation du salaire, évaluation individuelle. On briffe les cadres pour leur dire : « Voilà votre métier, c'est l'évaluation et c'est ça.* » (Cadre B)

Les dérèglements dans le travail d'organisation concernent, premièrement des décisions d'orientation prises en général par la direction ou les cadres supérieurs, mais qui sont considérées comme des « décisions discutables, voire contestables ». Ce qui est compliqué dans la territoriale, c'est le fait qu'il s'agit de décisions « entremêlées » de considérations hétérogènes et mobilisant des acteurs qui ne se réduisent pas aux dirigeants : ces acteurs sont liés aux élus, aux responsables hiérarchiques ou aux syndicats, voire aux collègues, parfois même avec la complicité des subordonnés. Ces décisions sont liées à des choix discutables sur les buts de l'institution, sur les finalités des missions attribuées aux agents, sur les conceptions du service qu'il faut délivrer aux publics, sur les manières de traiter les

différentes catégories d'agents de l'institution, à la place qu'ils occupent dans la collectivité, sur les formes de reconnaissance de leur professionnalité, sur les changements auxquels on les soumet en l'absence d'un réel dialogue social.

Illustrons ce qu'est un malaise lié à une décision qui renvoie par exemple à une conception de l'efficacité d'un service : il renvoie à une opposition fondamentale entre d'un côté, des acteurs qui sont « de vrais professionnels » qui savent des choses sur les destinataires du service sans être reconnus pour leur contribution et leur compétence à organiser l'entreprise ou le service, et de l'autre, des gestionnaires qui doivent « rogner » sur les moyens alloués sans que cela entraîne des problèmes et exiger **toujours plus de performance** au nom d'une autre conception de l'efficacité.

### 2.1.3. Des décisions contradictoires : le travail empêché

Ces décisions touchent la structuration des activités professionnelles. Cette structuration est :

- individuelle au sens où elle concerne la définition des missions de chacun, le pourtour du poste occupé, les méthodes prévues pour réaliser son travail, mais aussi les moyens alloués, les procédures de sélection pour accéder à ces postes et les règles de promotion ;

- collective au sens où elle définit l'architecture des services et leurs relations, les collectifs affectés à ces services et les modalités de coordination.

Il semble que quelques tendances se dégagent pour qualifier un deuxième type de dérèglement du travail d'organisation : les collectifs de travail sont détruits au profit d'une mise en compétition des personnes désormais individuellement évaluées, les individus perdent leurs repères identitaires centrés autour d'un métier au profit de tâches éclatées, leur place dans l'institution est floue et elle ne peut plus garantir sur le long terme le contrat de travail, le travail s'intensifie et les moyens pour le réaliser sont rationalisés, les compétences sont difficiles à acquérir, les formes de gestion des carrières contestées, les règles d'équité ne sont plus respectées.

Premièrement, on ne demande plus aujourd'hui à l'agent d'être seulement un homme de métier qui sait ce qu'il faut faire, mais on lui demande en plus d'être responsable de ses résultats et d'utiliser au mieux les connaissances qu'il a acquises sur le terrain, en particulier sa connaissance du public.

Deuxièmement, on ne demande pas à l'encadrement seulement de « faire faire les choses » sans garantie d'obtention des résultats, mais de se mettre en responsabilité de réussir, c'est-à-dire « de faire en sorte que les choses se fassent » : on ne lui demande plus d'inventer le nouveau service à rendre au public, mais de rationaliser les moyens mis à sa disposition.

Troisièmement, les dérèglements concernent des décisions dans le mode de gouvernement des hommes : elles concernent le choix du mode de gestion. Il y a bien dans la territoriale deux modes de gestion des personnes qui cohabitent :

- Le premier est fondé sur des règles du jeu transparentes, écrites, communes pour tous et appliquées de façon impersonnelle et équitable. Ce mode est bien connu et il est qualifié en sciences sociales comme le modèle « rationnel-légal » ;

- Le second est fondé sur des règles jamais écrites et jamais discutées, donc peu connues : elles sont personnalisées et utilisées de manière inéquitable du fait du pouvoir du « chef ». Ce mode de gouvernement est appelé « patriarcal » ou « charismatique » car il repose sur le rôle du chef, de l'ancien qui impose sa loi et ses règles.

« *La situation s'est aggravée dans les cinq dernière années. Il y a un DG qui dit : « On va vous muter de façon arbitraire. », et on dit aux personnes : « C'est pour votre bien. » De fait, on mute les gens à cause de leurs relations avec d'autres collègues, à cause de la dynamique qu'on a crée, car ces équipes étaient trop solidaires, trop créatives. Aujourd'hui, il y des mutations*

*arbitraires. Vous n'êtes plus maîtres de votre cerveau car c'est le DG qui décide à votre place et il faut cinq ans pour créer un réseau.* » (Agent syndiqué, 27 ans)

### 2.1.4. Les décisions malveillantes ou injustes

Les dérèglements du travail d'organisation concernent aussi des décisions injustes, voire malveillantes :

- Injustes car elles ne différencient pas les personnes sur des critères reconnus et indiscutables, mais sur des critères partisans, transformant la personne en une cible ;

- Malveillantes car elles sont prises par des personnes « mal disposées » à l'égard d'autres personnes, témoignant d'une volonté d'agir sur elle de manière négative pour lui nuire en affaiblissant sa résilience ou en la rendant **incapable de résister**. Une décision d'organisation malveillante, est une décision (a) qui concerne le travail d'une personne rendu infaisable par excès de pression productive et/ou par défaut de moyens, (b) qui est dirigée sur une personne que l'on a pris soin d'isoler et de couper des réseaux professionnels sur lesquels elle aurait pu s'appuyer, (c) qui génère une conflictualité dormante en mettant l'individu dans l'impossibilité de gérer ce conflit, (d) qui introduit un doute sur ses capacités et ses compétences et qui affaiblit sa capacité de se résistance, introduisant un doute sur sa capacité de se maintenir au sein de l'organisation.

« *Par exemple, on utilise pour les cadres les méthode du privé. Avec la DRH, c'est la fin du dialogue social : d'un côté, quand elle reçoit une personne* [en difficulté]*, elle vous dit : « Vous êtes le meilleur des éléments », et en même temps, elle vous dit : « Vous devez partir en maladie, car vous êtes fatigué. » Depuis deux ans, un salarié ne peut plus être accompagné.* » (Agent)

## 2.2. LES MALAISES DANS L'ORGANISATION ET SES INDICATEURS

### 2.2.1. Définition d'un malaise

Reprenons la définition étymologique de la notion de malaise. Un malaise est une sensation pénible, un état de gêne ressentie, un trouble vécu : c'est une sensation désagréable éprouvée dans ses activités, dont la réalisation est incommode et difficile, et qui pousse l'individu dans une situation de crise larvée. Dans le dictionnaire historique de la langue française dirigé par Rey (1992), l'auteur rappelle l'évolution de cette notion qui désigne « *depuis le 16e siècle, une sensation pénible, tant morale que physique, puis depuis le XIXe siècle un trouble de santé et au figuré (1810), un trouble dans la société, l'opinion spécialement (1873), une crise larvée* ».

Le malaise dans l'organisation est une sensation de « mal vivre au travail » qui se traduit pas une distance qui se creuse entre l'individu et le milieu de travail, distance pouvant entraîner une rupture entre l'individu et son milieu professionnel. Cette distance provient de l'effet combiné de :

- L'impossibilité organisationnelle dans laquelle se trouve l'individu pour élaborer des compromis favorables à son bien-être ;

- L'incapacité dans laquelle il se trouve pour s'adapter ou pour trouver des réponses lui permettant de se développer face aux fluctuations ou aux agressions de son environnement.

Au total, le malaise dans l'organisation est lié à une expérience vécue de l'organisation qui plonge l'individu dans un **« mal vivre au travail »** : cette expérience d'une part, plonge momentanément l'individu dans **l'impossibilité d'agir** ou de réagir face à des décisions d'organisation qui le concernent dans son travail et d'autre part, le confrontent à une **dégradation de sa capacité d'adaptation,** du fait d'un divorce entre les décisions prises et ses attentes.

Cette expérience vécue de l'organisation passe inéluctablement par l'expérience de la réalisation de « son » travail souvent rendu « infaisable » du fait des dérives du travail d'organisation qui instaure un rapport dégradé entre l'individu et son institution : on définit les malaises dans le travail comme une

sensation de pénibilité et de difficultés qui augmentent, un sentiment de non reconnaissance de ce que l'on fait et de ce que l'on est, une conflictualité dormante et permanente.

Le malaise ne s'arrête pas à la situation de travail, mais se poursuit dans l'organisation : il se manifeste par un sentiment d'être déstabilisé dans son rapport à l'institution, par un sentiment de rapports qui se délitent entre l'individu et l'institution, par une sensation de remise en cause des termes de l'échange entre l'employeur et le salarié, par une vision troublée de sa place dans l'institution et troublante de l'institution dans la société.

Le malaise dans l'organisation a pour fondement une distance qui se creuse entre l'individu et son entreprise, à propos de la conception de l'efficacité ou de la légitimité des décisions qui sont prises. Le travail d'organisation est en question puisque les décisions prises sont contestées : la définition des buts de l'institution, la structuration des activités professionnelles, la mise en ordre des relations entre les personnes et le règlement des échanges entre l'individu et son encadrement font l'objet d'une évaluation qui met un doute sur l'efficacité ou sur la légitimité des décisions.

Dans une recherche antérieure (de Terssac et Christian, 2008[35]), nous avons défini la notion de malaise dans l'organisation comme une dérive du travail d'organisation qui rend non seulement le travail difficile, voire infaisable, mais qui défait le lien de l'individu à son travail du fait d'un divorce dans la conception de l'efficacité d'un service, pouvant entraîner une rupture organisationnelle. Le malaise est une sensation « *qui n'est ni réductible à une cause unique, ni à des effets simples dont il serait aisé de se défaire, car ces malaises se traduisent par un sentiment de non reconnaissance de ses activités professionnelles, par une sensation de pression productive et de conflictualité dormante qui engendre de l'insatisfaction, de l'inquiétude et du mécontentement. Cette première forme de malaise dans le travail est-elle liée à l'exercice d'un travail ou à sa définition, à un mode d'exercice de l'autorité ou à un type de communication ? Certainement, mais en partie seulement, car le malaise se déplace dans l'organisation, c'est-à-dire dans le « fait d'organiser » : il renvoie à une opposition fondamentale entre d'un côté, des acteurs qui sont « de vrais professionnels » qui savent des choses sur le client ou sur le service à rendre sans être reconnus pour leur contribution et leur compétence à organiser l'entreprise, et de l'autre, des gestionnaires qui doivent « rogner » sur les moyens alloués sans que cela entraîne des problèmes et exiger toujours plus de performance au nom d'une autre conception de l'efficacité. Ce qui fonde le malaise dans l'organisation, c'est ce conflit entre deux conceptions de l'efficacité qui se logent dans le « travail d'organisation » : il n'est pas si classique que cela et mérite d'être approfondi comme un malaise, non dans le travail seulement, mais dans l'organisation ; précisons d'emblée qu'il concerne tant les agents que leur encadrement. D'un côté, on ne demande plus aujourd'hui au technicien d'être seulement un homme de métier qui sait ce qu'il faut faire, mais d'être responsable de ses résultats et d'utiliser au mieux les connaissances qu'il a acquises sur le terrain, en particulier sa connaissance du client ; de l'autre, on ne demande pas à l'encadrement seulement de « faire faire les choses » sans garantie d'obtention des résultats, mais de se mettre en responsabilité de réussir, c'est-à-dire « de faire en sorte que les choses se fassent ». Nous proposons une façon d'aborder d'une part, ce mal-vivre dans l'organisation à partir des difficultés exprimées dans le travail et d'autre part, de montrer que ces malaises renvoient au fait de devoir contribuer à l'activité organisationnelle, alors même que l'on n'est pas reconnu dans ce type d'activité d'organisation* ».

[35] De Terssac, G. et Christian, D. (2008), « Malaises dans l'organisation », *in* de Terssac, G., Saint Martin, C. et Thébault, C. (dir.), *La précarité : une relation entre travail organisation et santé*, Toulouse, Eds : Octarès, pp. 87-105.

Loriol (2000)[36] avait pointé ce « mal-être au travail », qui est une notion voisine de la notion de « malaise dans l'organisation », puisque pour lui, le travail est producteur de « *mauvaise fatigue, qui exprime en quelque sorte l'idée de fatalité d'une contrainte contre laquelle on ne pense pas avoir la possibilité de se révolter ou d'agir* ». Cette impossibilité signifie d'une part, qu'au niveau de la mise en œuvre des décisions, l'individu n'a pu compenser les défaillances du couplage AB, laissant alors la place à une détérioration de sa santé et de sa performance. Elle signifie d'autre part, l'impossibilité de pouvoir réajuster sa contribution en fonction de ses résultats ou de son état de santé. L'ensemble des régulations sociales se grippe et se bloque donnant lieu à des « malaises dans l'organisation ».

Nous considérons les situations professionnelles dans la territoriale comme des situations productrices de malaises du fait d'un dérèglement dans les décisions d'organisation :

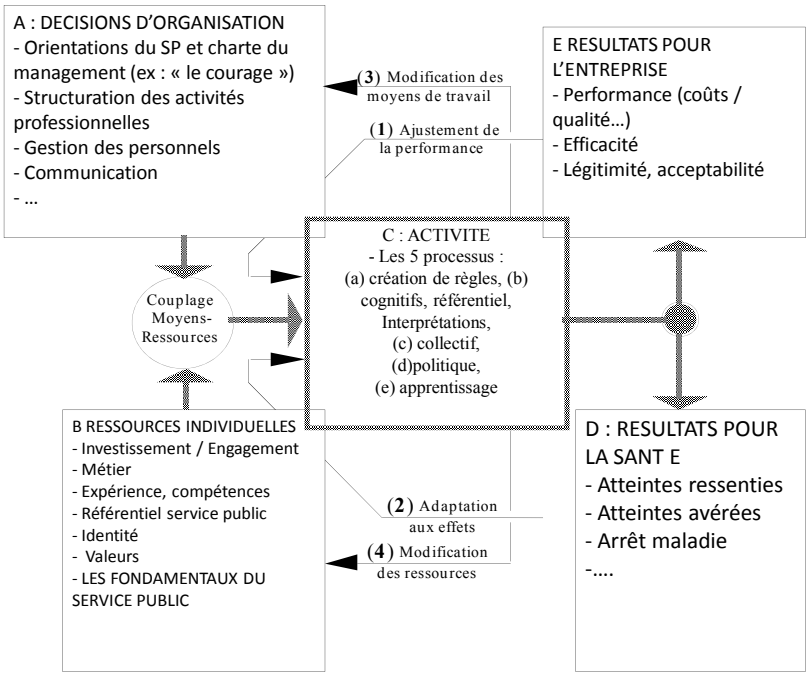



**Schéma 2 : Les malaises dans l'organisation issus des dérèglements du travail d'organisation**

### 2.2.2. Les malaises institutionnels

Les malaises institutionnels sont liés à une dérive du pouvoir de direction : il désigne un malaise dans le rapport de l'agent à son encadrant, du syndicaliste à son employeur qui est la collectivité territoriale, rapport estimé trop complice interdisant toute critique de l'agent à l'égard de la direction, par exemple ; ou bien un malaise au regard de l'évolution du service au public lié à des décisions estimées contestables par l'agent ou encore un malaise lié à la place qu'il occupe dans l'institution. Pour l'un d'eux, « *lorsque on fait des propositions, on n'est pas entendu comme agent ou syndicat, on n'est pas qualifié pour ça. On fait partie des catégories qui sont déconsidérées* ».

[36] Loriol, M. (2000), *Le temps de la fatigue. La gestion sociale du mal-être au travail*, Paris, Eds : Anthropos, 293 p.

### 2.2.3. Les malaises professionnels : le travail infaisable ?

Les malaises professionnels sont liés à l'impossible dans laquelle se trouve le salarié de faire son travail, voire l'incapacité de le réaliser compte tenu des contraintes auxquelles il est soumis : cette notion sert à désigner le fait que le travail est « infaisable » compte tenu des ressources – « intenable » diraient d'autres auteurs –, « contrarié » au vu des moyens attribués, voire même « empêché » comme pour tester l'individu, le mettre en compétition, voire en difficulté ; une surcharge de travail soudaine, l'isolement de l'agent coupé du collectif, des dossiers retirés ou des informations qui ne parviennent plus au salarié, des réunions fixées lorsque l'on sait que l'agent ne pourra pas y participer :

> « *Pour nous ici, on a eu une expertise faite dans la police municipale : on ne sait pas quoi en faire. On n'arrive pas à faire reconnaître la compétence : dans son emploi, c'est un expert, mais le gars n'est pas reconnu* » (Responsable syndical, catégorie C, 31 ans)

> « *Préoccupation : c'est avoir les moyens. Or, la restriction fait qu'on n'a pas les moyens. Alors, le travail est bâclé et mal fait.* » (Responsable syndical, catégorie C, 21 ans)

### 2.2.4. Les malaises relationnels

Les malaises relationnels sont liés au détournement du pouvoir hiérarchique ou du pouvoir de coopération avec les collègues : des tensions dans les rapports de travail, des relations qui se dégradent, un tutoiement sans réciprocité, une prise de parole coupée lors de réunions, des suggestions de l'agent sans qu'elles soient prises en compte, des demandes d'explication pour mettre en difficulté l'agent, des sanctions disciplinaires.

Ce détournement peut porter sur le lien de subordination : incivilité à caractère vexatoire, refus de dialoguer, remarques humiliantes, rumeurs diffamantes, etc.

> « *On ne leur donne pas les tâches qui leur conviennent. On les envoie au casse-pipe. Le grade nous appartient ; la fonction appartient au Maire. La formation n'est pas bien faite: le gars, on va le mettre dans les bâtiments alors qu'il est jardinier. Lorsque qu'on change le gars de secteur d'activité, le gars, il ne dort pas pendant six mois. Le collègue pendant six mois, il s'arrache les cheveux.* » (Responsable syndical, catégorie C, 21 ans)

### 2.2.5. Les malaises communicationnels

Les malaises communicationnels sont liés à une impossibilité de s'exprimer ou bien, quand on s'exprime, de ne pas être entendu, comme si la parole de l'autre était niée. C'est aussi la non reconnaissance de la diversité des modes de communication et des langages utilisés. C'est enfin, un signe de détérioration du dialogue social lié à des décisions prises sans consulter l'agent, à des informations qui ne lui sont pas parvenues, à des réformes menées à un rythme qui ne permet pas le dialogue social et la concertation, à des choix de sous-traitance qui ne sont pas ou peu discutés avec les responsables de service.

## 2.3. L'ACCIDENT D'ORGANISATION : UNE RUPTURE, CONSEQUENCE DES MALAISES

Les malaises conduisent à des ruptures de la relation de l'individu à l'organisation : accidents d'organisation et atteintes à la santé organisationnelle sont les conséquences de ces malaises. La rupture est une mauvaise situation dans laquelle se trouve l'individu qui travaille avec peine ou qui est privé de travail soudainement.

Un accident est une rupture vécu pas la personne. C'est un évènement soudain qui entraîne des dégâts, « ce qui change brusquement ». Mais nous parlons d'accident d'organisation pour désigner ces évènements qui n'arrivent pas par hasard mais par la décision ou l'action des autres.

Définissons la notion d'accident d'organisation : un accident d'organisation correspond à la survenue d'évènements non souhaités qui atteignent une personne donnée, en faisant irruption dans sa vie professionnelle. Ces évènements entraînent une rupture dans la continuité professionnelle (arrêt de travail) et dans la capacité de se maintenir au sein de l'organisation professionnelle.

Détaillons cette définition **:**

- Un accident d'organisation correspond à la survenue d'évènements non souhaités qui atteignent une personne donnée, en faisant irruption dans sa vie professionnelle. Les événements peuvent être de deux types. D'une part, il peut s'agir d'agissements violents, qui déstabilisent et font chuter la personne dès leur première manifestation. D'autre part, il peut s'agir d'agissements moins perceptibles, qui apparaissent même au premier abord comme anodins, mais dont la répétition sur une longue durée a pour conséquence de détériorer la santé de la personne ;

- Les atteintes sont issues de décisions ou d'actions de personnes (l'encadrement supérieur ou les collègues ou encore les membres du syndicat) avec qui le sujet est en interaction et qui détournent de leur finalité les moyens organisationnels à leur disposition (définition du travail, relations de travail, moyens alloués, exercice de l'autorité, reconnaissance et promotion, communication etc.) ;

- Ces décisions ou actions produisent des effets dommageables et déstabilisent par l'ampleur de leurs conséquences la personne. Elles se traduisent par des effets destructifs pour la personne, avec des conséquences de grande ampleur et souvent différées, prenant la forme de souffrances intenses et pouvant plonger l'individu dans la dépression et constituer un traumatisme organisationnel laissant des traces durables : le sentiment de « perte de confiance en soi », de « déstabilisation » et de doute sur ces capacités, ou encore d'irritabilité (pleurs, découragement, etc.) témoignant d'une altération de sa santé pouvant conduire à un arrêt de travail ;

- Elles peuvent entraîner une crise pour l'individu qui se caractérise par le fait qu'il s'agit d'une situation « à moyens dépassés » plongeant l'individu dans l'impuissance de comprendre ou d'agir, et rendant les services spécialisés peu efficaces face à la nature et à l'ampleur des dégâts.

La santé organisationnelle n'est pas **s**eulement un état de bien-être de l'individu dans son rapport au milieu de travail : elle s'apparente aussi dans bien des cas à la construction d'un équilibre instable entre l'individu et l'organisation, fait de compromis sans cesse renouvelés, pour maintenir ou pour lutter contre la détérioration de la santé. Elaborer des compromis favorables, c'est d'une part, avoir la possibilité de construire, par son travail, son bien-être ou de se réaliser, notamment par son travail, et c'est d'autre part, avoir la capacité d'adaptation et de développement face aux fluctuations ou aux agressions de son environnement. Le bien-être organisationnel est cette construction d'un rapport équitable entre l'individu et l'organisation, d'un équilibre satisfaisant entre sa contribution et sa rétribution, d'un compromis acceptable entre son investissement dans le travail et l'engagement de son employeur à garantir son avenir, d'un échange négocié entre les efforts d'apprentissage pour améliorer ses compétences et les modalités de leur reconnaissance.

# PARTIE II

# PRESENTATION
# DE
# LA METHODOLOGIE D'ANALYSE
# DES MALAISES DANS L'ORGANISATION

# (MAMALO)

# INTRODUCTION

L'analyse des malaises dans l'organisation a pour origine la nécessité de savoir se saisir des accidents d'organisation pour en faire une analyse, poser un diagnostic et agir sur la situation concernée en passant de la réparation à une véritable prévention d'autres cas.

Rappelons qu'un accident d'organisation correspond à la survenue d'évènements non souhaités qui atteignent une personne donnée, en faisant irruption dans sa vie professionnelle. Ces évènements entraînent une double rupture :

- D'une part, une rupture dans la continuité professionnelle (arrêt de travail) du fait de décisions répétées rendant le travail impossible à réaliser ;

- D'autre part, une rupture dans la capacité de se maintenir au sein de l'organisation professionnelle du fait des atteintes à la personne conduites de manière répétée et sur une longue durée qui altèrent la santé.

Concrètement, l'accident organisationnel est une rupture dans la continuité professionnelle du fait des atteintes subies qui portent soit sur l'individu, en l'obligeant d'arrêter de travailler ou de se traiter pour faire face à la situation, soit sur sa situation de travail : changement de poste, affectation dans un autre service, modification du contenu du travail, relations de travail conflictuelles, etc.

L'accident relève d'un double diagnostic :

- D'une part, il est effectué par la personne elle-même qui va apprendre à décoder la situation, à lui donner un sens grâce à des aides (écoute extérieure) ou des apports de connaissances qu'il peut aller chercher, notamment auprès de spécialistes de la santé. Pour la personne, il s'agit d'un auto-diagnostic de sa propre situation au travers d'une activité réflexive « sur » les malaises vécus et au travers de l'expérience qu'elle en a ;

- D'autre part, le diagnostic est fait par un groupe de travail qui regroupe des personnes qui ont décidé de s'impliquer dans le problème, qui connaissent l'établissement sans être pour autant partie prenante de la situation de travail considérée. Ce groupe peut s'incarner dans une cellule syndicale ou dans un dispositif d'évaluation du risque socio-organisationnel (RSO) au même titre que quasiment toutes les méthodes d'analyse des risques (AMDEC, arbre des causes, arbre de défaillances, etc.).

Ce double diagnostic est fondamental pour identifier la nature des problèmes de santé rencontrés : accidents organisationnels, ruptures, etc. Il permet de mettre en relation les malaises, les dégradations de la situation professionnelle, avec les décisions d'organisation. Il met au jour les processus cognitifs et sociaux à l'origine des malaises et permet d'agir individuellement et collectivement.

Ces deux diagnostics se complètent et s'emboîtent. Pour autant, cela ne signifie pas qu'il y ait un accord sur la manière de voir la situation, mais un engagement réciproque à en parler :

- L'individu accepte d'aller vers le groupe en échange d'une écoute, voire d'une aide ;

- Le groupe de travail accepte de recevoir l'agent en échange de son acceptation de dépasser le cas individuel, pour l'insérer dans un espace de débats contradictoires et pour faire (ou transformer) de cette expérience subjective et singulière, un outil collectif de réflexion et d'action.

Le diagnostic est une décision de procédure qui modifie les règles du jeu social. En effet, il oblige à parler ensemble, entre groupe de travail et agent, d'une expérience singulière et individuelle qui est en quelque sorte socialisée et traitée en termes de facteurs de risques existant dans la situation, et non pas en terme de facteurs individuels. Il s'agit de suivre le récit de l'agent pour comprendre ce qu'il vit ou subit, la manière dont il l'énonce et comprend, c'est-à-dire le diagnostic qu'il fait de la situation.

L'hypothèse est que ce n'est pas au chercheur ou à l'observateur attentif de faire le diagnostic de la situation à la place du sujet, mais d'aider par l'écoute le sujet à formuler son propre diagnostic, à partir du sens qu'il donne aux faits subis ou à son propre état.

A partir des faits de situation ou de santé et des liens que leurs enchaînements font apparaître, il convient d'établir la construction de l'accident, c'est-à-dire les malaises dans l'organisation. Il s'agit surtout d'en dégager la dynamique à partir des énoncés de l'agent, de reconstruire les processus cognitifs et sociaux qui ont entraîné la dégradation de la santé de la personne. On partira des indices de malaise exprimés par le sujet, puis on analysera les indicateurs qu'il met en avant.

Le premier objectif de la méthode appelée MAMALO (Méthodologie d'Analyse des MALaises dans l'Organisation) est de construire un outil d'analyse des atteintes à la personne fondé sur un référentiel opératif commun de ce que l'on appellera un « accident d'organisation » qui relève de décisions discutables ou maladroites ou encore malveillantes ou bien d'un détournement du pouvoir d'organisation.

Le référentiel est une représentation commune et partagée de la situation sans laquelle aucune action commune n'est possible pour encadrer ce pouvoir d'organisation ou pour en limiter les effets. Il est élaboré à partir de l'outil MAMALO qui est une méthode de description d'un accident d'organisation et d'analyse des processus cognitifs et sociaux qui permettent de le gérer ou de le prévenir. Il permet de comprendre la genèse du malaise, le passage du malaise à l'accident, de l'accident d'organisation à la crise et de la crise à sa gestion collective. Par exemple, si les uns considèrent qu'un arrêt de travail relève de problèmes personnels et privés de l'agent et que les autres considèrent au contraire qu'il s'agit d'un problème de surcharge de travail ou de management des agents ou encore d'organisation, il y a peu de chance pour que des actions communes puissent être menées.

La méthode comporte trois temps :

- La reconstitution de l'accident à partir des faits ;
- L'analyse de la situation ;
- Les actions pour sortir de la crise.

Partant de l'accident organisationnel, le premier niveau de la méthode concerne le relevé des faits. Il s'agit de faire l'inventaire des évènements et des faits qui constituent des indicateurs d'un accident organisationnel en répertoriant les modifications de la santé de l'individu et de sa situation professionnelle. La démarche proposée est utilisée dans l'analyse des accidents du travail (arbre des causes) et repose d'une part, sur le recueil des faits ayant modifié la situation de travail et la santé des personnes et d'autre part, sur leurs enchaînements :

- Il s'agit d'un côté d'objectiver des faits relevant des malaises dans l'organisation – des actes de malveillance de la part de l'encadrement ou d'un collègue qui ont pu générer, des accidents d'organisation entraînant des ruptures avec son milieu de travail, des blessures et des souffrances – et de les mettre en relation ;
- Il s'agit d'un autre côté de replacer ces faits dans leur contexte et de s'appuyer sur d'autres faits énoncés dans des groupes de travail que nous préciserons.

Les faits collectés doivent être consistants et cohérents. La consistance des faits suppose qu'il y ait un certain nombre d'indicateurs énoncés par le sujet qui convergent, s'articulent et se combinent pour produire « un accident d'organisation ». La cohérence des faits suppose la possibilité de vérifier les faits constitutifs d'un accident organisationnel.

Dans ce premier temps, on caractérise les « dérèglements du travail d'organisation » : la reconstitution des accidents d'organisation. Le travail d'organisation ne parvient pas à structurer un espace professionnel satisfaisant et un espace de santé sans l'altérer, du fait de la relation entre la situation de

travail et la santé. On s'intéresse aux limites du travail d'organisation lorsqu'il restructure un espace professionnel et déstructure l'espace de santé, en mettant l'accent sur les ruptures et désordres qui s'installent et qui conduisent à un accident d'organisation. Il s'agit de recueillir les faits sur les (a) modifications de la situation professionnelle de la personne et sur (b) les modifications de sa propre santé pour qualifier la nature (c) des malaises dans l'organisation qui conduisent ou non à (d) un accident d'organisation.

Dans un deuxième temps, on s'intéresse à la manière dont les personnes qualifient, comprennent et donnent une signification aux limites du travail d'organisation à partir de leur expérience de dégradation de leurs conditions de travail et de détérioration de leur santé. On aborde le travail d'organisation qui a produit un certain désordre et des dérèglements que les agents vivent comme des malaises dans l'organisation. Comment qualifient-ils les malaises qu'ils vivent et quelles sont les compétences et les connaissances qu'ils mobilisent pour les qualifier ? L'analyse porte ici sur la perception que l'individu a des malaises, c'est-à-dire sur la manière dont il détecte, identifie et comprend les malaises auxquels il est confronté et les informations qu'il mobilise pour en dégager les sources :

- En suivant les propos tenus par la personne, on recueille ce que les individus détectent et qui forme des *indices de dérapage ou de dysfonctionnement organisationnel* : c'est un système d'alerte pour la personne, témoignant de son degré de vigilance à l'égard du travail d'organisation ;

- Puis, on recueille ce que la personne identifie en termes d'*indicateurs des dérives du travail d'organisation* dans lesquelles elle est insérée. Donc, on s'intéresse à l'identification par la personne des détournements du pouvoir d'organisation ou d'actions diverses (maladresses organisationnelles) que l'individu subit ;

- Enfin, on s'intéresse à l'interprétation d'ensemble que le sujet construit à partir des faits vécus, de ce qu'il a détecté et identifié.

Dans un troisième temps, on s'intéresse à la régulation sociale de l'accident, à la manière dont le travail d'organisation se poursuit par des initiatives que prennent les individus et les acteurs syndicaux, c'est-à-dire à ce que fait l'individu pour résoudre le problème auquel il est confronté, notamment en exerçant son pouvoir d'organisation en réponse au détournement du pouvoir d'organisation des autres : il cherche à exprimer son point de vue, à faire partager sa vision (dimension cognitive), à trouver des alliés (médecin, collègue, psychologue, syndicaliste, amis, membre de la famille), à impliquer d'autres collègues, à sortir de la crise. Pour cela, on s'intéresse à la manière avec laquelle l'individu élabore un projet de sortie de crise et à l'effort qu'il fait pour le faire partager : la mobilisation des acteurs syndicaux, les formes d'écoute et d'échanges qu'ils inventent, les médiations syndicales qu'ils tissent pour accompagner la personne, les réflexions qu'ils engagent sur la prévention.

L'objectif est d'élaborer avec le partenaire syndical une méthodologie d'analyse des malaises dans l'organisation utilisable par des syndicalistes, notamment élus au CHS. Notre objectif est de construire ensemble une méthodologie d'analyse des malaises dans l'organisation qui soit partagée par un grand nombre d'acteurs.

L'objectif est ambitieux parce que cette méthodologie n'existe pas, même si les syndicats occupent le terrain des malaises en écoutant les personnes qui demandent à les rencontrer.

La méthodologie devrait permettre de sortir de ce « bricolage syndical » plus ou moins réussi.

Pour réaliser cet objectif, on propose un modèle de la régulation sociale qui fait de chacun salarier un acteur à part entière capable de prendre des initiatives pour ne pas se laisser dominer, de mobiliser des acteurs, de faire valoir son point de vue et surtout d'enrôler d'autres collègues pour gérer et pour prévenir de tels accidents d'organisation. Il s'agit de comprendre comment le sujet est parvenu à résoudre le malaise (a) par la reconnaissance personnelle de sa souffrance et son dévoilement, (b) par

les tentatives individuelles de trouver un arrangement, (c) par des actions diverses menées conjointement avec le syndicat, auquel il aura fait part auparavant de sa situation.

Le démarrage de la méthode repose sur des « cas » correspondant à des situations vécues par des personnes et faisant l'objet d'une étude « monographique » :

- D'une part, par des entretiens individuels, nous tentons d'obtenir des récits des histoires que les personnes vivent du fait des dérèglements du travail d'organisation et nous recueillons tous les documents permettant de vérifier les faits énoncés ;

- D'autre part, ces entretiens sont réalisés par l'équipe de recherche en présence de collègues membres du syndicat : au sein de ce groupe, les récits sont complétés par l'intervention de syndicalistes qui apportent des éléments de contexte et précisent et complètent les faits. Le déroulement de ces entretiens est assuré par les membres de l'équipe de recherche qui cherchent à reconstituer ce qui s'est passé.

# 1. RECUEILLIR LES FAITS RELATIFS AU MALAISE ET A L'ACCIDENT ORGANISATIONNEL

## 1.1. RECUEILLIR DES RECITS INDIVIDUELS

Dans notre étude, ce recueil de données s'est tout d'abord déroulé dans le cadre d'une démarche volontaire de l'agent qui a pris contact avec un représentant syndical pour chercher de l'aide. Ce représentant syndical convaincu de l'atteinte à la santé et de la validité de ce cas a été amené à agir et a souhaité que ce cas fasse l'objet de notre recherche. C'est donc dans le cadre des bureaux du syndicat, en dehors de la situation de travail, que la collecte des récits d'accidents organisationnels s'est déroulée.

La méthode MAMALO repose en tout premier lieu sur le récit de la personne qui a vécu l'accident organisationnel. Prenons pour exemple un récit parmi d'autres, concernant une couturière au théâtre municipal d'une ville. Le récit collecté est le suivant :

> « *J'ai dû être arrêtée durant neuf mois pour commencer à comprendre ce qui m'est arrivé et pouvoir envisager de reprendre le travail. J'étais la troisième personne à vouloir déposer des plaintes lorsque j'ai demandé des rendez-vous à la direction du théâtre, de la mairie et aux syndicats. En fait, ça a été une grande surprise. Il y a quatre ans, après une formation que j'avais personnellement menée, ma demande de mutation pour aller travailler au théâtre a été acceptée. C'était inespéré. J'étais ravie et très motivée d'arriver à concilier une passion pour la couture et mon travail. Assez rapidement, après une bonne année où j'ai fait mes preuves, j'ai pu être intégrée dans l'équipe qui fait la fabrication des costumes. Après six mois dans l'équipe, je me suis aperçue qu'il y en a une qui est surchargée de travail sur des tâches de reprisage par les neuf couturières. C'est une tâche difficile, ingrate et peu valorisée. Mais personne n'osait rien dire et je me suis également aperçue que la responsable faisait régner la peur. A la réunion mensuelle d'équipe, j'ai demandé que le partage des tâches soit revu, notamment, que les activités de reprisage reviennent à celle qui a créé le costume. A partir de là, ça s'est dégradé pour moi. J'ai refusé de me taire et à chaque réunion, je reposais la question. Au fil du temps, j'ai compris que je devenais gênante. En plus, à ce moment-là, j'ai appris par une ancienne collègue que la directrice est parente d'une des couturières de l'équipe. Personne n'osait reprendre la question que je posais. Peu à peu, les collègues ne m'ont plus parlé. Elles m'évitaient. Elles me laissaient manger seule et allaient systématiquement s'asseoir à une table voisine à la cantine. Si au début je participais à la fabrication des costumes, on me donnait les costumes à faire en série, avec des délais très courts puisqu'il est arrivé que je doive faire 50 tenues en un jour pour le ballet. Au bout d'un an, j'avais très mal au dos, à être toujours recourbée sur la couture. Il a fallu que je prenne des médicaments pour des douleurs d'estomac et mon médecin m'a diagnostiqué un ulcère. Je faisais des malaises de plus en plus fréquemment. On m'en demandait beaucoup. C'était important, mais moi, j'avais l'impression de ne pas en faire assez. C'est durant tous ces mois d'arrêt maladie que ma fille m'a conseillé de contacter les syndicats. Les premiers contacts m'ont redonné confiance et j'ai fait plein de courriers. J'ai écrit aux élus de la mairie. J'ai fait un courrier aux syndicats. Et j'ai même obtenu le soutien des représentants du CHS.* »

On constate que récit de l'accident organisationnel mêle à la fois les faits liés au changement de la situation de travail, à l'accident et les démarches de la personne pour préserver ou reconstruire un travail vivable.

## 1.2. RECUEILLIR LES FAITS ET LES EFFETS SUR LA SANTE POUR RECONSTITUER L'ACCIDENT

### 1.2.1. Lister les faits pour reconstituer les changements organisationnels

L'objectif est de recueillir des données illustrant une dégradation des conditions du travail et de la santé telles qu'elles sont exprimées par la personne au cours du récit, vérifiables ou faisant l'objet d'une trace. Ces données sont présentées comme une série d'évènements indépendants numérotés dans l'ordre où ils arrivent dans le récit de la personne. De manière pratique, on commence donc par le codage des propos et données recueillies. Il s'agit de faire la liste exhaustive et chronologique (en suivant l'interlocuteur) des « entités pertinentes » qui marquent un changement d'action, d'état, d'argument, de compréhension.

Les récits rendent compte en premier lieu de symptômes de dégradation de la santé. Plusieurs symptômes sont exprimés. Il existe une symptomatologie des malaises socio-organisationnels :

- Les menaces qui déstabilisent la personne qui se sent en danger ;
- La diminution de son potentiel de travail ;
- La perte d'envie de travailler et le gel de toute créativité ;
- La peur d'aller travailler, les vomissements sur le chemin du travail ;
- Le sentiment d'être nié dans sa professionnalité ;
- Le désarroi identitaire et la perte de repères moraux ;
- Le sentiment d'avoir été trahi ou « poignardé dans le dos » ;
- La perte de confiance en soi et d'estime de soi (« *J'avais l'impression de ne pas en faire assez* ») ;
- La perte de sens de ce que l'on fait ou de ce qui se déroule ;
- Le sentiment de culpabilité et de devoir se justifier en permanence ;
- La dépression et le recours à des traitements médicamenteux ;
- Les comportements suicidaires ;
- Les atteintes somatiques : perte du sommeil, épuisement, amaigrissement ;
- Le mal de dos, l'ulcère à l'estomac…

Dans la pratique, ces symptômes sont souvent le point de départ du récit. Ils sont l'effet indésirable, l'atteinte à la santé qui concrétise la manifestation du risque. Ces symptômes attestent de la dégradation de la situation professionnelle. On y retrouvera toutes les manifestations du stress qui fait l'objet d'une abondante littérature.

Ces récits rendent également compte du diagnostic de malaise organisationnel de l'agent et de ces choix d'action pour gérer et sortir de la crise.

Si classiquement, dans la méthode de l'arbre des causes avec Neyns, Carreras et Cellier (2008)[37] ou encore l'INRS[38], « *un fait peut être une action ou un état qui est visible, concret, précis et vérifiable. A ce stade, il est essentiel d'exclure tous jugements et toutes interprétations* », dans le cas des accidents organisationnels, il est nécessaire d'élargir la notion de faits en considérant les changements de compréhension racontés, commentés et verbalisés par la personne impliquée. Ce type de données concernant la signification que revêt la situation il nécessite d'être pris en compte. Ainsi, un *fait est une action, un état concret, visible, commenté, précis et vérifiable qui porte sur la situation, la santé, la compréhension de la situation ou encore la régulation sociale de l'accident.* Autrement dit, nous ne considérons pas que l'expression de la signification que revêt une situation soit une interprétation, car comme le mentionne Nicolas Dodier[39], commentant un manuel définissant la méthode de l'arbre des causes, « *c'est une « interprétation » s'il s'agit d'une explication donnée par la victime ou quelqu'un d'autre à un fait sans plus d'explication* ». Dans l'accident organisationnel, la personne peut largement raconter et expliquer sa perception de la situation en y apportant des faits. De plus, cette perception peut également être commentée par d'autres.

Les faits liés aux compréhensions de la situation par la personne concernée sont considérés comme concrets, visibles, précis vérifiés puisque qu'ils sont racontés et commentés et que les acteurs de la situation l'ont pris en compte : le syndicat, le CHS, ce sont engagés dans une action accompagnement.

[37] Neyns, V., Carreras, O. et Cellier, J.-M. (2008), communication personnelle.
[38] INRS (1999), *Méthode en prévention, arbre des causes. La ligne Prévention*, CRAM Bourgogne et Franche-Comté.
[39] Dodier, N. (1994), « Causes et mises en cause – Innovation et jugement moral face aux accidents du travail », *Revue française de sociologie*, XXXV, pp. 251-281.

Prenons l'exemple du récit précédant. Les faits qui peuvent être identifiés au fil du récit sont listés dans le tableau ci-dessous qui retrace les trajectoires des faits organisationnels et les changements et ruptures de cette trajectoire :

| **Faits d'accident organisationnel mentionnés chronologiquement au cours du récit** |
|---|
| 1. Neuf mois d'arrêt maladie |
| 2. J'ai demandé des rendez-vous à la direction et aux syndicats. |
| 3. Ma demande de mutation pour aller travailler au théâtre a été acceptée. |
| 4. J'étais ravie et très motivée. |
| 5. J'ai pu être intégrée à l'équipe qui fait la fabrication des costumes. |
| 6. Je me suis aperçue qu'il y en a une qui était surchargée de travail sur des tâches de reprisage par les neuf couturières. |
| 7. Je me suis aperçue que la responsable faisait régner la peur. |
| 8. Je demandais en réunion d'équipe que le partage des tâches soit revu. |
| 9. J'ai refusé de me taire. |
| 10. Je suis devenue gênante. |
| 11. La directrice est la cousine d'une des couturières. |
| 12. Les collègues ne me parlaient plus, me laissaient manger seule. |
| 13. On me donnait les costumes à faire en série dans des délais très courts. |
| 14. Au bout de 1,5 an, j'avais très mal au dos, un ulcère et je faisais des malaises. |
| 15. J'avais l'impression de ne pas en faire assez. |
| 16. Ma fille m'a conseillé de contacter le syndicat. |
| 17. J'ai fait un courrier aux élus de la mairie. |
| 18. J'ai fait un courrier aux syndicats. |
| 19. J'ai obtenu le soutien des représentants du CHS. |

Quel que soit le récit, les faits dégagés sont des données : situés dans le temps et ayant entraîné des modifications dans le travail et ses conditions d'exécution. Il peut s'agir :

- D'une charge de travail qui varie (plus de travail à faire ou au contraire des dossiers retirés), de ressources humaines ou matérielles réaffectées ;

- De modifications du poste occupé : changement de poste, réaffectation dans un autre service, redimensionnement du poste ;

- De modifications relatives à un phénomène de dégradation de la situation professionnelle : déclassement, perte de responsabilité, placardisation. Notons que ces données peuvent être dès lors complétées par d'autres données plus subjectives qui témoignent d'un sentiment de « travail infaisable », de « débordement », de « ne plus trouver sa place dans le service », « isolement relationnel » ou « remise en cause des valeurs professionnelles ou personnelles » ;

- De données relatives à la modification de la santé, parfois constatée par un médecin : perte de sommeil, état d'anxiété, « boule au ventre en allant au travail », dépression.

Il est intéressant de collecter la chronologie des faits, car si l'accident organisationnel survient brutalement, la construction de cette atteinte à la santé s'opère dans le temps. Les personnes résistent, mettent parfois du temps à faire le diagnostic de l'évolution de leur situation professionnelle, mais les ingrédients de l'accident sont souvent largement présent en amont.

## 1.3. LE GROUPE D'ANALYSE : CONTEXTUALISER, VERIFIER, EXPLIQUER LES FAITS

Le rôle du groupe d'analyse est d'écouter, de comprendre, d'orienter et d'accompagner la personne.

Conformément à la notion de double diagnostic présentée en introduction, les données recueillies par le récit individuel sont à consolider, à compléter et élargir au sein d'un « groupe d'analyse » mis en place par site concerné. Il s'agit de recueillir les principaux faits marquant le secteur, de recenser les évolutions en cours, d'identifier les problèmes qui se posent par secteur.

Ces données complémentaires confortent la crédibilité des faits énoncés concernant le malaise et l'accident organisationnel. Cet élargissement doit se faire pour les différentes catégories de personnels, ou entre les catégories de personnel (A, B, C).

Cette crédibilité des faits est très importante. Les malaises ressentis étant générés par la signification que revêt la situation pour l'agent, son récit des faits est largement mêlé à ses propres interprétations. Le groupe d'analyse ayant pour mission première de diagnostiquer le rapport entre les malaises vécus, la dégradation de la situation professionnelle et des décisions d'organisation, il doit collecter les informations qui permettent ce diagnostic. Ce travail est très important car nombre d'auteurs ont souligné que des cas de malaises exprimés ne relèvent pas nécessairement du risque dénoncé tel que par exemple dans les cas de plaintes pour harcèlement moral qui n'en sont pas.

Ce diagnostic étant établi, des actions peuvent être élaborées. Selon la constitution du groupe de travail, des pratiques d'action sur la situation de travail seront à développer : le groupe devra définir ses modalités d'intervention, tout comme des élus au sein du CHS…

Enfin, dans une perspective de prévention et de retour d'expérience, un transfert de connaissance au sein de discussions plus larges, inter sites, est à envisager. Il est intéressant de mettre en commun les expériences de chaque site, de confronter les points de vue à propos des évolutions en cours.

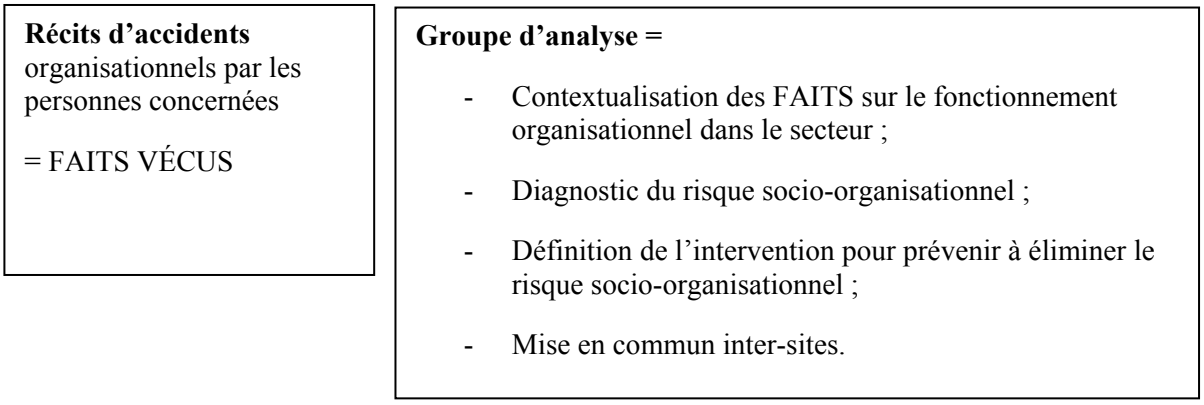



**Fig. : Origine des données pour l'analyse de l'accident organisationnel**

Cette figure récapitule les données à collecter. La méthode MAMALO capitalise les cas individuels pour en faire, par les groupes d'analyse, une interprétation concernant le travail d'organisation dans la structure concernée et pour guider l'action pour la santé au travail.

Ce travail en groupe permet à l'analyse de passer du cas individuel à une analyse à un niveau collectif de la situation de travail. Il est constitué de l'analyste(s), des acteurs mobilisés par les risques professionnels qui accueillent les récits des personnes touchées (syndicalistes, membres du CHS, professionnels de la santé et sécurité du travail…) dans un cadre de garantie d'anonymat avant toute action publique pour résoudre le problème.

### 1.3.1. Utiliser les faits pour identifier les composants de l'accident

Dans l'histoire qui est racontée, il est possible de distinguer et classer les faits selon qu'ils concernent :

- Les modifications de la situation et de la santé : il s'agit des données propres à la situation (1) ;
- Les modifications de perception, de compréhension, de signification, que revêt la situation pour la personne concernée : il s'agit de l'analyse personnelle de la personne, du sens que prend la situation pour celui qui la vit (2) ;
- L'invention d'une régulation sociale ; il s'agit des faits qui relèvent d'un travail de régulation sociale de l'accident organisationnel (3).

| **Identification des faits selon qu'ils concernent la situation et la santé, la compréhension de la situation de la personne concernée ou la régulation sociale** | |
|---|---|
| Liste des faits | Classement selon les trois modèles :<br>1. les faits lies à la situation ;<br>2. les significations pour la personne ;<br>3. la régulation sociale |
| Neuf mois d'arrêt maladie | 1. L'accident, la rupture |
| J'ai demandé des rendez-vous à la direction et aux syndicats. | 3. Décision et action pour reprendre l'initiative |
| Ma demande de mutation pour aller travailler au théâtre a été acceptée. | 1. Changement de situation : modification du poste |
| J'étais ravie et très motivée | 2. Ressenti du poste |
| J'ai pu être intégrée à l'équipe qui fait la fabrication des costumes. | 1. Changement de situation : modification du poste |
| Je me suis aperçue qu'il y en a une qui était surchargée de travail sur des tâches de reprisage par les neuf couturières. | 2. Perception d'indicateur de dysfonctionnement |
| Je me suis aperçue que la responsable faisait régner la peur. | 2. Perception d'indicateur de dysfonctionnement |
| Je demandais en réunion d'équipe que le partage des tâches soit revu. | 3. Choix d'action |
| J'ai refusé de me taire. | 3. Choix d'action |
| Je suis devenue gênante. | 2. Perception de son positionnement |
| La directrice est la cousine d'une des couturières. | 2. Perception d'indicateur de dysfonctionnement |
| Les collègues ne me parlaient plus, me laissaient manger seule. | 1. Changement de la situation de travail |
| On me donnait les costumes à faire en série dans des délais très courts. | 1. Changement de la situation de travail |
| Au bout d'1,5 an, j'avais très mal au dos, un ulcère et je faisais des malaises. | 1. Fait relatif à la santé |
| C'était important, mais j'avais l'impression de ne pas en faire assez. | 2. Perception |
| Ma fille m'a conseillé de contacter le syndicat. | 3. Le diagnostic collectif se manifeste. |
| J'ai fait un courrier aux élus de la mairie. | 3. Décision d'action pour reprendre la main |
| J'ai fait un courrier aux syndicats. | 3. Décision d'action pour reprendre la main |
| J'ai obtenu le soutien des représentants du CHS. | 3. Le diagnostic collectif se manifeste. |

Cette liste permet de distinguer les faits que l'on peut dire « objectifs » dans le sens où ils sont observables et relèvent d'une description extrinsèque à la situation de travail, des faits liés au vécu des situations.

En matière de malaise au travail, le passage par la mise à plat des événements vécus par les agents est nécessaire pour établir des liens entre situation et santé. Le tableau ci-dessus nous donne accès aux grands moments de changement des compréhensions que l'agent opère au cours de son histoire.

Enfin, au-delà de l'accident organisationnel déstabilisant la situation de travail, il est important d'inclure dans l'analyse le temps de la régulation sociale pour progresser sur ce plan.

### 1.4. ORGANISER LES FAITS : TROIS NIVEAUX DE MISE EN FORME

L'étape suivante consiste à représenter l'accident d'organisation par la reconstruction des enchaînements et les combinaisons de faits. Cette représentation se construit en distinguant les trois types de faits considérés au sujet de l'accident organisationnel :

- La représentation des faits de situation et de santé ;
- Le traitement des faits d'analyse de la situation par la personne ;
- Le traitement des actions pour sortir de la crise.

Pour chacune de ces catégories de faits, nous combinons des informations ou des connaissances qui ont été recueillies individuellement et/ou collectivement lors de l'étape précédente.

La spécificité de la **méthode est de croiser des données individuelles et des données collectives, mais aussi de chercher à** mettre en évidence les relations entre la dimension individuelle de l'accident d'organisation et la dimension collective.

Pour mieux connaître les modes d'action qui permettent la reconstruction après l'accident, il est important de ne pas arrêter l'analyse à l'accident organisationnel. Il s'agit de retracer les reprises d'initiatives et les actions développées pour sortir de la situation de crise. La personne cherche des appuis auprès d'autres personnes que ce soient des experts de la santé, des syndicalistes ou toute autre personne. Par exemple, quelqu'un qui a été démis de ses fonctions va chercher à retrouver un emploi, lorsque la situation est devenue invivable la personne va chercher à changer d'emploi, ou encore elle va résister et préserver son emploi. Quel que soit le cas de figure, la personne ne peut obtenir de changement sans l'intervention d'une médiation professionnelle qui organise les échanges avec les responsables et la direction.

Comme pour la méthode de l'arbre des causes, il s'agit de partir de l'accident organisationnel pour remonter aux différents éléments qui en sont à l'origine. L'objectif est d'établir les liens entre les faits de santé et les faits de travail et d'expliciter la nature de la relation. Tout d'abord, il convient de préciser si les différents faits s'enchaînent de façon causale ou s'ils sont indépendants les uns des autres. Il s'agit également de caractériser le type de relations sur un plan temporel. La représentation combine donc les relations chronologiques et de dépendance et peut conduire, comme pour l'arbre des causes, à des relations d'enchaînement, de disjonction ou de conjonction de faits.

La relation peut être simultanée lorsque les faits se produisent en même temps ; consécutive lorsqu'ils s'enchaînent ; différée lorsqu'ils apparaissent après un laps de temps. Enfin, il s'agit de saisir la force du mouvement de propagation des faits. A-t-on par exemple une relation d'exponentiation dans laquelle la répétition des faits engendrerait une amplification de leurs effets ou à l'inverse, a-t-on une relation d'atténuation dans laquelle les faits s'annuleraient, joueraient en sens inverse, restreignant leurs effets ?

Cette formalisation des données permet des analyses par catégorie et par reconstitution des relations entre les faits. A titre illustratif, selon le cas mentionné, on peut considérer l'enchaînement des faits liés à un changement de situation : par exemple, les faits relatifs au changement de situations et de santé.

Ces trois niveaux sont explicatifs et pourront bien sûr servir de support à la recherche de solutions.

### 1.4.1. Représenter l'enchaînement des faits de situation et de santé

À partir des données de chaque cas et des connaissances établies en matière de santé au travail, il s'agit établir des liens entre les faits de santé et les conditions de réalisation du travail. La représentation graphique permet de schématiser le processus de rupture. Les faits qui sont impliqués relèvent du travail d'organisation et des relations sociales. Les relations qui sont établies entre les faits doivent être justifiées par les données. Comme pour la construction d'un arbre des causes partant de l'accident, les « 9 mois d'arrêt maladie », on peut poser les deux questions : « qu'a-t-il fallu pour ? » ; « Est-ce suffisant ? »

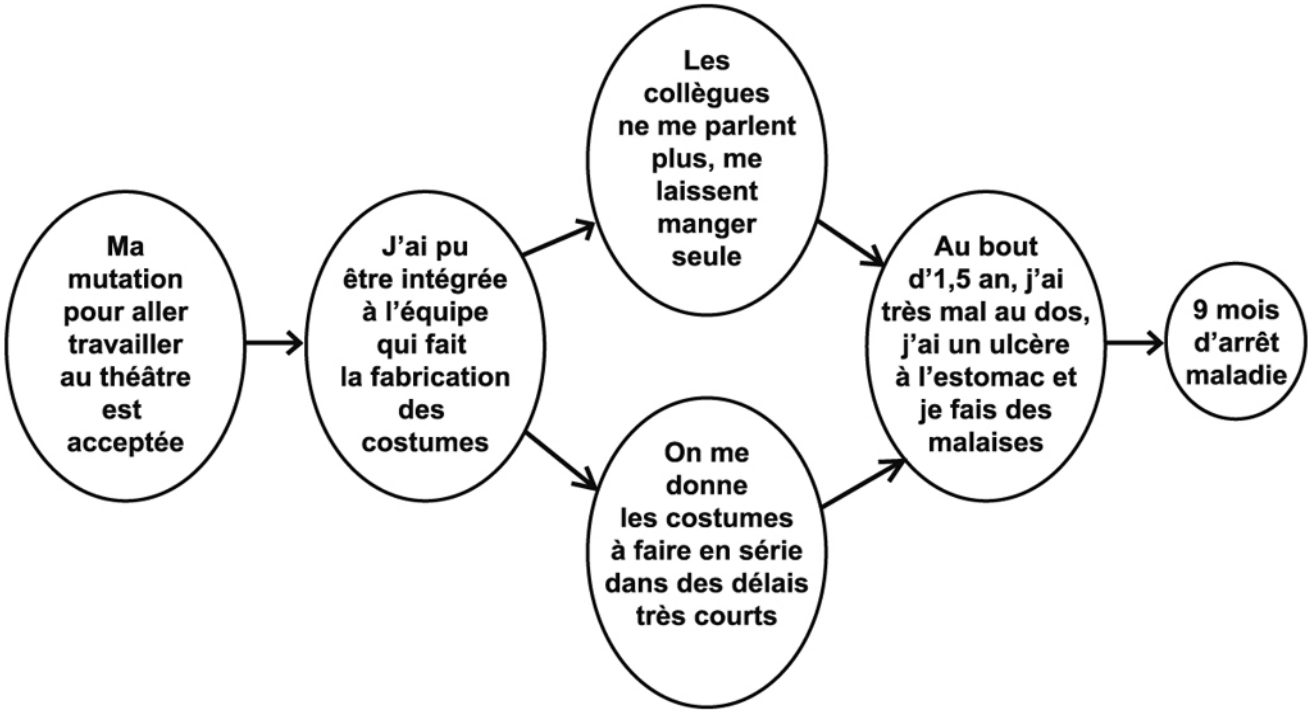



**Fig. : Enchaînement des faits de situation et de santé**

Cet enchaînement de faits permet de passer de la manifestation du malaise au niveau de la santé de l'agent à des processus liés au travail d'organisation.

### 1.4.2. Représenter l'enchaînement des compréhensions du salarié de la situation

Les faits liés à l'évolution de la compréhension de l'agent au cours de son histoire relatent l'évolution de la signification de la situation pour l'agent au cours de la survenu du malaise et de l'accident organisationnel. Ces significations apportent des éléments d'explication reliant la situation de travail et la santé. Il ne s'agit pas de juger la légitimité de ces perceptions. Elles sont prises comme un fait et un moteur de bien-être ou de malaise au travail. Elles sont le processus individuel qui lie le travail d'organisation et ses effets sur la santé. Le travail d'organisation est donc considéré plus justement comme une condition qui rend possible le problème de santé constaté.

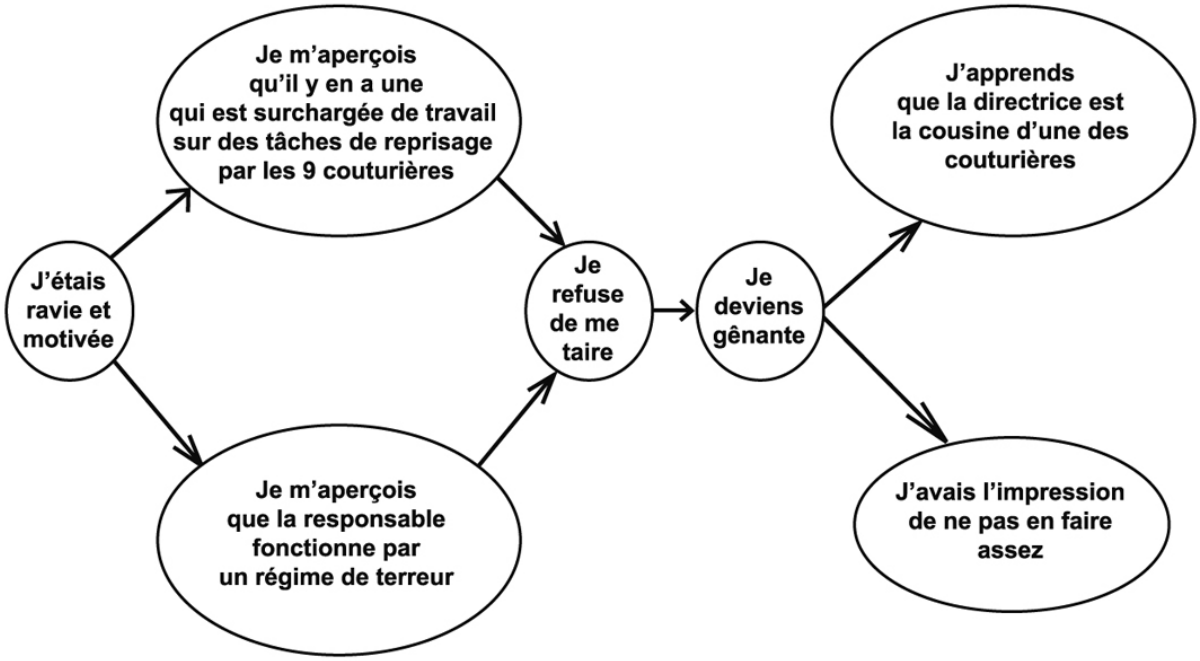



**Fig. : Enchaînement des faits de compréhension du salarié**

Ici, les faits sont formalisés à la première personne. Ils traduisent le malaise qui s'installe vis-à-vis du travail d'organisation et qui conduit à l'accident. Cette compréhension de l'agent installée dans le temps rend la situation de travail intenable, inacceptable, ingérable, nocive.

Cette représentation permet d'expliquer comment la crise personnelle s'installe en remontant au travail d'organisation. Elle montre le champ des émotions, les choix d'attitudes et de styles adoptés, la conscience que tout ne fonctionne pas comme il serait souhaitable du point de vue du salarié. Cette représentation ouvre la porte des déchirements intérieurs ressentis, ceux justement qui usent et cassent le sentiment de bien-être.

### 1.4.3. Représenter l'enchaînement des actions pour sortir de la crise

L'analyse des données ne s'arrête pas à l'accident organisationnel. Tous les cas montrent la consistance du niveau de la régulation sociale au travers des actions que l'agent engage, particulièrement après l'accident organisationnel. Comprendre comment le salarié se mobilise pour sortir de la crise, sur quelles ressources il s'appuie pour arriver à qualifier sa situation d'invivable, comment il comprend que seul, il ne peut pas changer sa situation, est la voie pour développer des solutions collectives, pour préciser le rôle que pourraient assurer les partenaires sociaux et réfléchir au travail d'organisation.

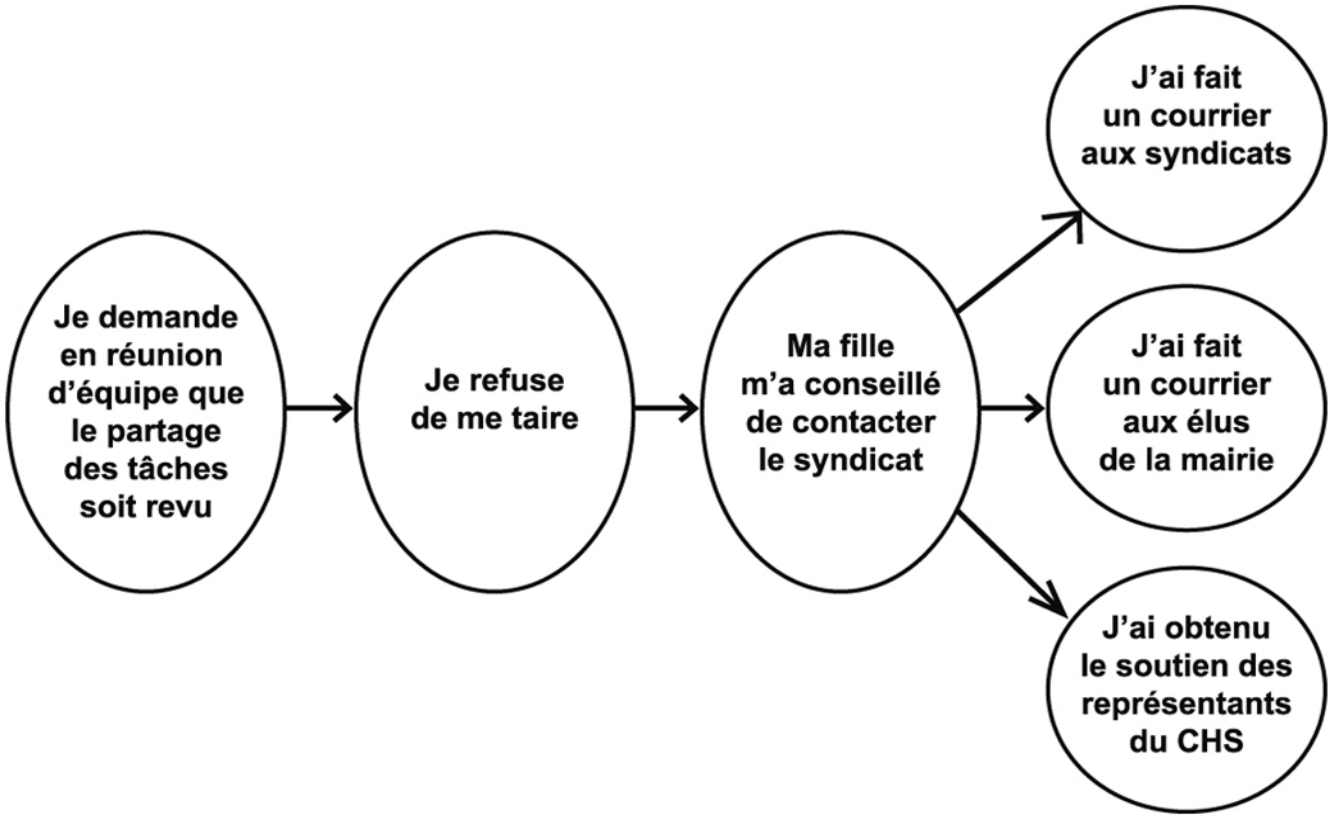


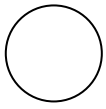

**Fig. : Enchaînement des actions pour sortir de la crise**

Au cas par cas, il est possible de comprendre comment l'agent agit pour sortir de la crise. Pour dégager des repères pour l'action syndicale, il est intéressant d'analyser : les déclencheurs de l'action et les modes d'action et leurs effets sur le niveau des significations.

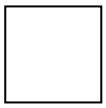
### 1.4.4. Représenter l'ensemble de l'accident

Enfin, l'ensemble des différents niveaux peut être mis en perspective pour conserver une vision d'ensemble en les distinguant graphiquement pour comprendre leur imbrication.

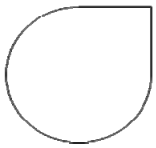
Pour les faits de situation et de santé, ils seront présentés dans un cercle :



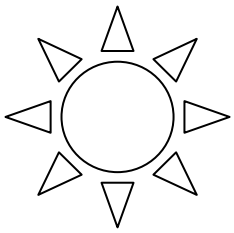
Les faits de perception et de compréhension de la situation seront codés sous la forme d'un rectangle



Les faits liés à des actions de sortie de crise sont représentés sous la forme :



L’accident est noté sous la forme :



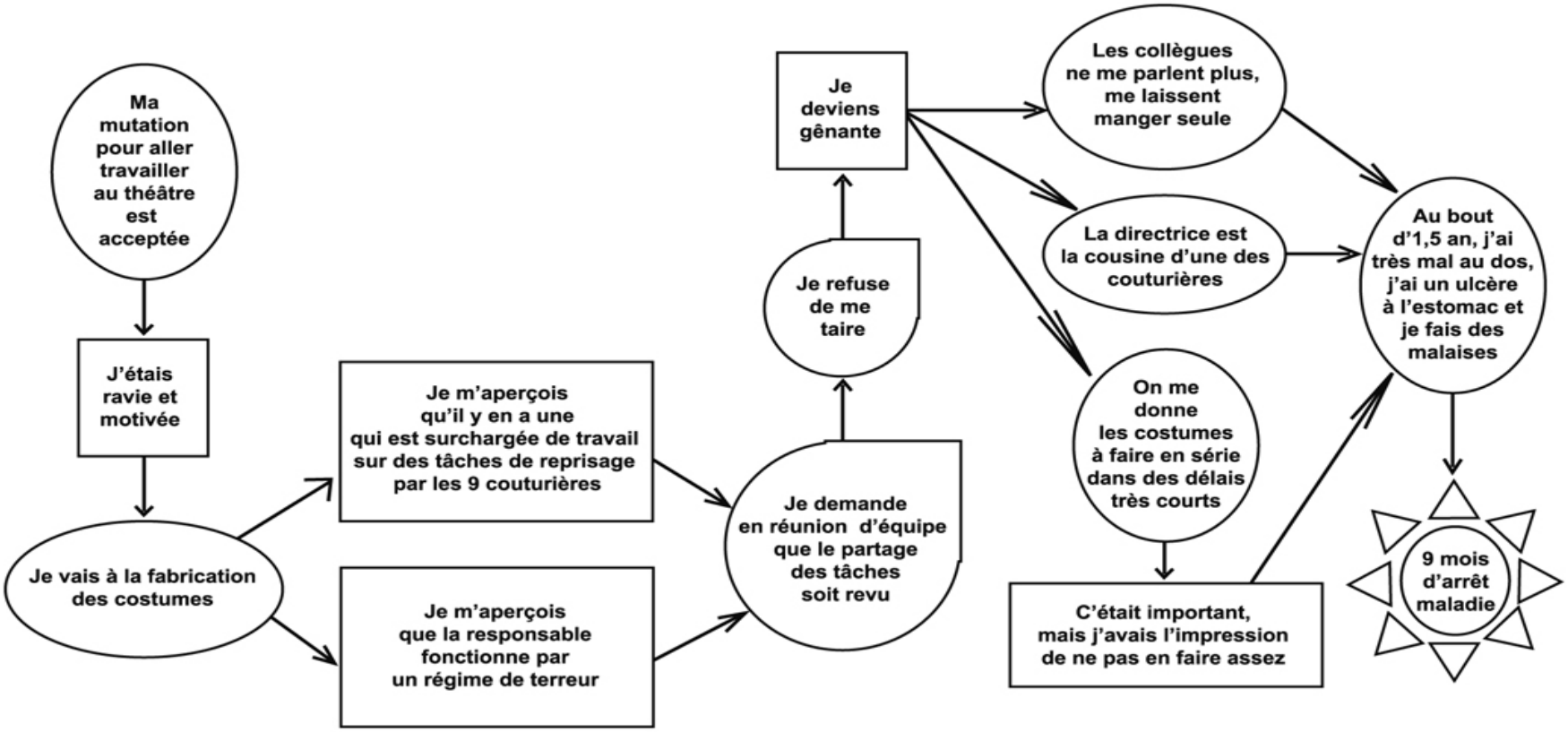



**Fig. : Cas A représentation d'ensemble de l'accident socio-organisationnel (1)**

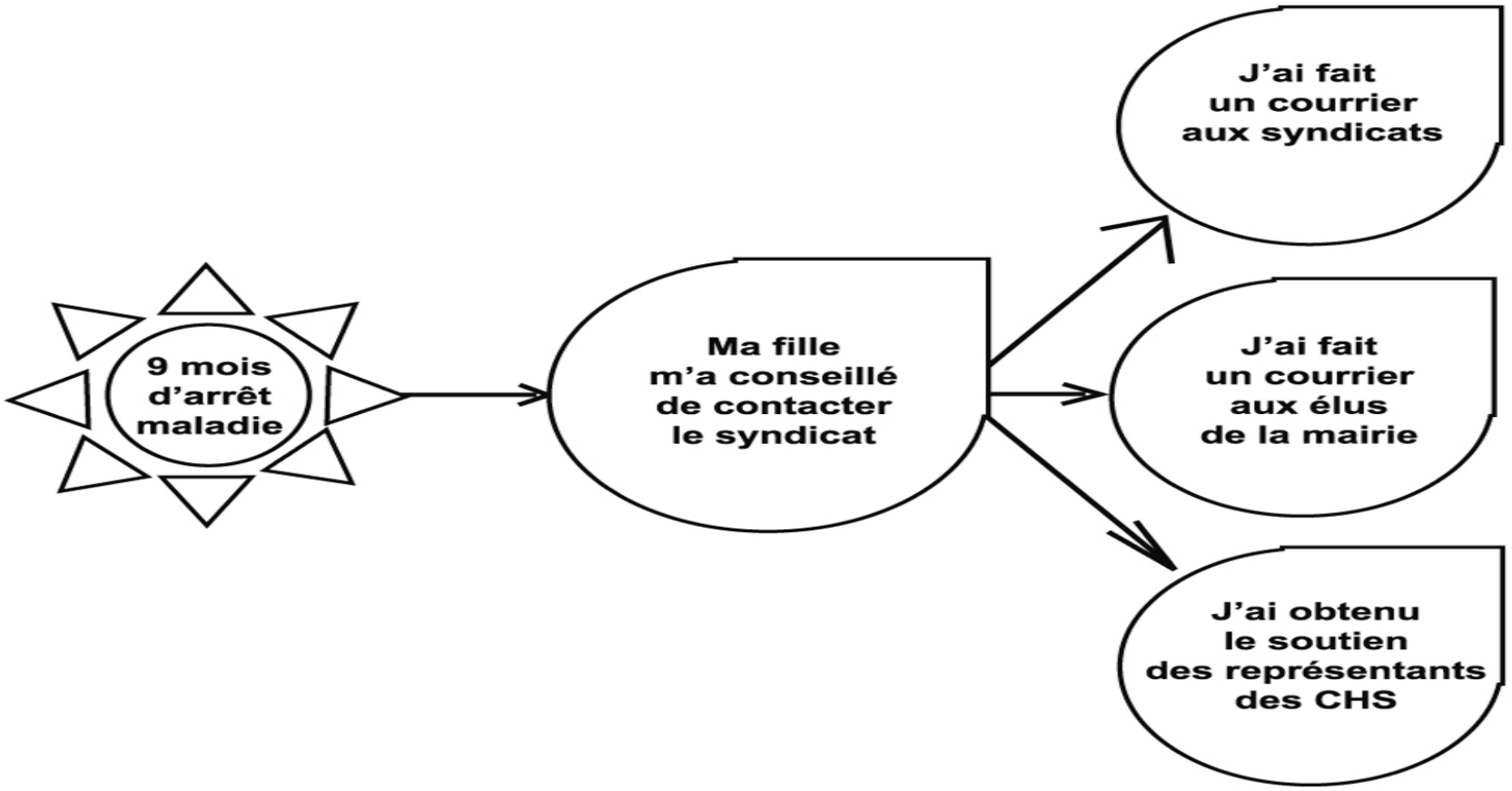



**Fig. : Cas A représentation d'ensemble de l'accident socio-organisationnel**

Cette représentation d'ensemble prend la forme d'un nœud papillon dont le point central est l'arrêt de travail. Dans le cas présent, les actions pour sortir de la crise ne sont pas connues jusqu'au terme puisque lors du récit, la crise n'est pas finie. On peut constater que dans la phase de malaise, des actions en interne au service sont engagées, mais plutôt que de résorber le malaise, ils déclenchent au contraire une hostilité grandissante des collègues. Les effets attendus par la personne sont inversés. Elle se trouve dans une situation illogique, injuste, inexplicable.

Cette représentation constitue un objet intermédiaire qui permet d'expliquer le cas, de dégager des facteurs de risque et des modes d'action de sortie de crise au-delà du cas particulier.

# 2. ANALYSER LE DÉTOURNEMENT DU POUVOIR D'ORGANISATION

Ce deuxième moment de la méthode consiste à préciser l'analyse des faits afin de comprendre comment les malaises sont qualifiés. Une meilleure connaissance des indices et des dérapages est une voie pour être capable d'identifier des signaux précurseurs d'accidents d'organisationnels, et donc agir avant sa survenue et passer de l'analyse *a posteriori* de l'accident à une identification *a priori*.

## 2.1. ANALYSER DES INDICES DES DÉRÈGLEMENTS DU TRAVAIL D'ORGANISATION

Les faits que le sujet formule permettent une analyse des dérives organisationnelles énoncées au travers du récit de leur histoire et notamment de propos généraux sur la situation de travail que tient le sujet, sur son évolution ou des énoncés apparemment anodins sur les changements dans le fonctionnement du service, sur les modifications de comportement de sa hiérarchie ou de ses collègues.

Ces changements constituent des indices qui sont des signaux faibles caractérisant la situation en général et importants pour l'agent. Il s'agit de quelque chose qui alerte l'agent. Les indices sont pris au vol dans la situation actuelle, ou dans le passé (constituant une mémoire collective), rejaillissent au cours du récit, comme un fait saillant jugé pertinent au cours de l'entretien : par exemple, un comportement du syndicat, une décision de la hiérarchie, une réaction des collègues ou une action des élus, une attitude d'un responsable de service, en notant les symptômes d'une dérive comme les tendances d'amélioration de la performance.

La personne qualifie la situation de « conflictuelle », de « tendue », « de relations professionnelles dégradées », d'« individus déjà marginalisés », de « confusion dans la stratégie syndicale », d'« incompréhension dans les logiques de vote lors d'assemblées », de « fréquents changements de personnels », de pouvoir exorbitant d'un secrétaire général de mairie, etc.

Dans l'exemple qui nous intéresse, ces indices sont multiples : les relations familiales qui se mêlent au travail, la charge de travail exagérée d'une collègue, la perte de relation conviviale avec les collègues.

L'intérêt de tels indices est qu'ils constituent des dérapages organisationnels extérieurs à l'individu, dont il n'est pas partie prenante, mais qu'il pourra mobiliser ultérieurement pour comprendre ce qui lui arrive et pour donner sens à ce qu'il vit. Il pourra mettre bout à bout ces « grains de sable » qui ont déjà perturbé le service ou qui pourraient gripper la machine. Mais isolés, ces indices n'ont pas de sens particulier si ce n'est de fournir des « alertes » sur ce qui se passe et de permettre au sujet de se positionner et de dire sa conception du syndicalisme, du pouvoir hiérarchique, du service au public, etc.

Par exemple, un agent pourra très vite se rendre compte que la marginalisation qu'il vit a déjà été vécue par d'autres dans le service auparavant et qu'il n'est donc pas le seul ; cela est très important pour ne pas circonscrire cette marginalisation dans un espace individuel qui le conduirait à un sentiment de culpabilité.

## 2.2. ANALYSER DES INDICATEURS DE RESSENTIS DU MALAISE

La seconde composante du diagnostic que fait l'individu correspond à des informations permettant de qualifier une situation de travail comme étant une situation à risque psychosocial : cette qualification est d'abord le résultat de l'analyse de l'agent qui prend conscience du détournement du pouvoir d'organisation : par exemple, l'application des règles de promotion qui ne se fait pas en toute équité et de manière transparente, la négociation qui ne devrait pas se faire dans le couloir, des règles disciplinaires appliquées de manière injuste, des avertissements montés de toutes pièces, des suspicions à l'encontre de l'agent.

Cet énoncé d'information est issu d'un modèle du fonctionnement supposé courant et habituel de la situation de travail au regard duquel l'individu évalue les dérives du management ou du comportement de ses collègues : le recueil d'indicateurs vise à mettre au jour des dérives, des décalages avec la situation formelle, attendue. Il s'agit de mettre au jour les détournements des moyens d'organisation qui sont déviés vers un individu que les auteurs de ces détournements tentent d'affaiblir. Derrière ces indicateurs se trouvent les différents malaises évoqués précédemment : malaise institutionnel, malaise professionnel, malaise relationnel, malaise communicationnel.

### 2.3. ANALYSER LE DIAGNOSTIC QUE FAIT LA PERSONNE : LES DERAPAGES QUI FONT PASSER DU MALAISE AUX ATTEINTES A LA SANTE

Le diagnostic des risques socio-organisationnel repose sur la compréhension de la façon dont la personne impliquée a elle-même fait le rapport entre ses problèmes de santé et sa situation de travail.

Dans des univers de réseaux professionnels, politiques et moraux mêlés, il est bien difficile pour les personnes victimes d'accidents d'organisation (a) d'y voir clair, (b) d'accepter la lumière aveuglante, (c) d'assumer cette confrontation, la déception et le désengagement qu'il entraîne et enfin, (d) de subir la dégradation de soi, de son engagement professionnel, la destruction de ses convictions, l'érosion de ses alliances.

L'auto-diagnostic est un moyen au travers duquel l'individu peut sortir de la crise. Son apport doit être replacé dans une dynamique d'actions et de reprises d'initiative à trois temps.

Le premier moment du diagnostic correspond à la confrontation douloureuse du sujet face aux détournements du pouvoir d'organisation qui se combinent pour produire des effets destructifs sur sa santé : mais les atteintes sur la santé ne sont pas immédiates et il est bien difficile pour le sujet de les imputer dans un premier temps à la situation professionnelle et aux actions des autres. L'individu se culpabilise de ne pas y arriver, de ne pas pouvoir faire face.

L'objectif est de suivre la personne dans son analyse réflexive, dans le diagnostic qu'elle fait de la situation, qui la mène jusqu'à l'identification des conséquences de l'accident d'organisation sur sa santé.

La difficulté est renforcée par l'incapacité d'exprimer ce désarroi et cette souffrance. La peur que les autres ne comprennent pas et la culpabilité empêche l'individu de porter dans un premier temps sur la place publique ce qu'ils vivent. La construction du diagnostic est une manière de sortir de soi et d'aller vers les autres, dès lors qu'une prise de conscience se fait du caractère non individuel et non personnel de la situation qui comporte bien une dimension sociale liée aux comportements d'autrui.

Le diagnostic élabore un schéma de compréhension des faits en mobilisant les indices de dérapage et les indicateurs de détournement du pouvoir d'organisation. Faire partager l'analyse des faits aux autres et construire un espace pour échanger autour des éléments de l'analyse constituent le troisième moment du diagnostic.

L'analyse consiste à relier ces atteintes à la santé aux détournements du pouvoir d'organisation en suivant le moment du diagnostic, où les personnes recyclent les indices de dérapages et les indicateurs de détournement du pouvoir d'organisation. La personne prend conscience que la détérioration de sa santé est liée aux agissements d'autrui. Elle fait le diagnostic, prend conscience de la crise dans laquelle l'accident l'a plongé. La crise est une situation à moyen dépassé que la personne ne peut pas résoudre seule. Elle n'a aucune expérience d'une telle situation et ne peut pas mobiliser des routines ou des réponses apprises. La crise engendrée par ces abus du pouvoir d'organiser plonge l'individu dans un désarroi total : que faire de cette destruction de soi ?

# 3. AGIR ET REPRENDRE L'INITIATIVE POUR SORTIR DE LA CRISE : REGULATION SOCIALE ET TRAVAIL SYNDICAL

Sortir de la crise consiste pour la personne à reconstruire son rapport à la réalité et un espace d'acceptation de la réalité que tout pousse à rejeter et à nier : il est difficile d'accepter la réalité d'une intervention d'un collègue que l'on prenait pour un allié et dont on apprend qu'il se répand en attaques et en médisances contre soi ou bien qui dit en face à face qu'il faut négocier collectivement un problème et qui va, par derrière, tenter de négocier un arrangement qui lui est favorable. Se confronter à la réalité, ouvrir les yeux, prendre conscience de l'inacceptable qui est à l'origine de l'accident organisationnel est une étape : le travail qui suit pour sortir de la crise est une autre étape.

Le soutien des proches, de la famille est prépondérant dans la gestion de la crise. Mais c'est le syndicat comme acteur collectif qui permet le plus souvent d'en sortir.

Comme nous l'avons déjà mentionné, l'objectif est d'élaborer avec le partenaire syndical une méthodologie d'analyse des malaises dans l'organisation utilisable par des syndicalistes, notamment élus au CHS, et de construire ensemble une méthodologie d'analyse des malaises dans l'organisation qui soit partagée par un grand nombre d'acteurs afin de sortir de ce « bricolage syndical » plus ou moins réussi. Pour rappel, on propose un modèle de la régulation sociale qui fait de la personne concernée un acteur à part entière capable de prendre des initiatives pour ne pas se laisser dominer, de mobiliser des acteurs, de faire valoir son point de vue et surtout d'enrôler d'autres collègues pour gérer et pour prévenir de tels accidents d'organisation. Il s'agit de comprendre comment le sujet est parvenu à résoudre le malaise par (a) la reconnaissance personnelle de sa souffrance et son dévoilement, (b) par les tentatives individuelles de trouver un arrangement, (c) par des actions diverses menées conjointement avec le syndicat, auquel il aura fait part auparavant de sa situation.

Cet extrait illustre comment cette personne a réussi à sortir de sa crise, par la mobilisation de ressources diverses, tout comme dans l'exemple que nous avons jusqu'à présent considéré précédemment :

> « *Claude travaille pendant six ans dans la FPT, dans le secteur social d'une mairie de gauche et a un statut de cadre* [catégorie B]. *Elle ressent un malaise qui la met en difficulté. On lui demande le même travail avec des effectifs qui passent de cinq à deux personnes. Elle n'y arrive pas, doute de ses compétences, perd confiance, se sent niée dans son travail, craque et fait une thérapie. Avec minutie, son responsable de service organise sa déstabilisation, et par exemple promeut sur un poste qu'elle convoitait une jeune personne, etc.*
>
> *Elle va renverser la situation : d'abord en cherchant des* ***appuis*** *pour ne pas « plonger », dans l'écoute de son compagnon qui lui dit de « ne pas se laisser faire » et au syndicat qui ne l'écoute pas. Ensuite, elle va* ***apprendre à lire*** *la situation, à décoder le comportement de son chef et à comprendre, grâce à une thérapie, que ce n'est pas elle qui est « malade », mais «lui ». Enfin, elle va* ***reprendre l'initiative****, va voir son chef avec son collègue pour faire cesser le tutoiement, prend rendez-vous avec le Maire et finalement décide de changer de poste et de partir à l'Etat dans lequel elle travaille depuis 15 ans. Le traumatisme organisationnel reste là, bien présent, indélébile : un nouveau poste rend la vie plus facile, mais n'efface en rien les traumatismes subis. De plus, la marginalisation par surcroît de travail se poursuit*. »

### 3.1. TROUVER DES REGLES POUR RENORMALISER LE TRAVAIL

Dans cette relation d'accompagnement que le syndicat peut assurer, l'objectif est de réfléchir ensemble sur ce qui a fait rupture et qui s'est brisé lors du dérèglement du travail d'organisation. En même temps, l'objectif est de retrouver la force d'un collectif pour redécouvrir le travail réel qui a été nié.

La médiation syndicale consiste à refaire ce qui a été défait, à protéger le sujet contre la propagation des dommages, mais aussi à affirmer une compétence normative pour réintroduire le sujet dans le travail et faire du travail une occasion de construction de soi et de son identité.

Renormaliser le travail, c'est compléter la norme productive par les normes sociales, notamment issues du droit du travail, mais aussi par des normes de santé. Pourtant, comme le montre cet extrait d'entretien avec un élu CHS, la chose est loin d'être simple : comment passer de l'individu à la règle ?

> « *La question, c'est le passage de l'individu au collectif : quand tu as la souffrance, qu'est ce que tu en fais ? On a des collègues qui viennent nous parler de situations de désespérance. Ils viennent au syndicat car c'est le dernier recours. Comment on passe de l'aspect émotionnel et pathos ? T'as le droit de péter un câble, mais comment on fait face à ça ? Si tu n'es pas bien, comment tu fais pour être Psy, grand frère ? Nous, on est les premiers. Un collègue ne me parlait jamais. Il est quand même venu me voir alors que c'est un cadre; mais il est venu me voir.* »

L'accompagnement des personnes nécessite différentes compétences de la part des syndicalistes et notamment des élus CHS. Nous renvoyons ici à la recherche antérieure (Albanel, Catlla, de Terssac, 2008)[40] qui avait permis d'analyser le travail syndical de manière séquentielle et de dégager les diverses compétences que devaient mobiliser les élus CHS.

### 3.1.1. Règle de vigilance : « l'écoute et l'œil »

Nous retrouvons parmi elles, évidemment la veille syndicale, qui consiste à passer dans les services, à repérer les situations qui pourraient poser problème et à détecter les personnes en souffrance.

> « *Nous, on a eu 15 heures de délégation. Il faut passer dans le service, voir l'agent, dire bonjour, même si tu restes cinq minutes, mais si t'as pas d'heure de décharge d'activité syndicale. Nous, tous les jours, on passe voir les gens : le 1er rôle, c'est de passer dans les services ; si tu veux que ce soient des acteurs, il faut y passer.* » (Responsable syndical, 33 ans)

Mais il ne suffit pas de repérer les situations à risque, il faut aussi savoir se mettre à l'écoute des gens. L'écoute syndicale constitue un changement des règles du jeu qui crée des espaces d'expression et de réflexion. Parler avec l'autre pour se ressourcer et mettre l'autre dans l'obligation d'écouter pour visibiliser les malaises et les porter sur la place publique. Cette règle d'écoute constitue un groupe de ceux qui vivent la même chose et se reconnaissent dans ce qu'ils subissent. C'est un groupe solidaire qui recrée du lien social. Pour ce syndicaliste, l'important, « *c'est l'écoute et l'œil. On doit voir ce que les autres ne veulent pas voir. Il n'y a pas que le réglementaire* » (Responsable syndical, 21 ans). Cet autre responsable syndical explique ce que veut dire écouter :

> « *Comment ça se passe ? Le syndicat, c'est à la fois une oreille, le dernier recours, c'est un appui. Un courant qui passe qui fait qu'il s'adresse à moi, le bouche à oreille : « Il est vachement bon. » Ils viennent me voir d'abord, pour une prise de contact et ensuite spontanément, ils écrivent et me font passer les documents. Au local, j'écoute, mais on n'est pas prêt : je ne suis pas psychologue. Je sais que l'écoute, c'est important, mais après, il y a l'action.* »

---

[40] Catlla, M., Albanel, X. et de Terssac, G. (2008), *Les syndicats face aux malaises au travail dans la fonction publique territoriale. Quelle place pour le CHS ? Etudes de cas*, CERTOP/université de Toulouse-Le Mirail/CNRS, février.

Le dernier propos illustre parfaitement le fait que la veille et l'écoute syndicales ne sont vraiment utiles que si elles débouchent sur une action qui sort le sujet de la situation de crise.

### 3.1.2. Les actions classiquement mises en œuvre

Différentes actions sont actuellement mises en œuvre. Il peut s'agir de la mise en place de procédure de prévention. Au sujet de la souffrance des cadres, ce responsable syndical explique : « *La prise en compte, c'est : « On va vous faire un stage de gestion du stress. » Les cadres arrivent avec souffrance* » (Responsable syndical, C, 31). Il est bien connu que ce type d'action n'élimine pas les causes du malaise.

Un autre type d'action consiste à engager une négociation :

- d'une part au niveau individuel, pour régler le cas d'une personne en particulier : cela se fait alors par exemple dans une confrontation entre le syndicat et la DRH ;

- ou à un niveau collectif, lors d'un CTP : « *LE CTP est un lieu de discussion : on essaie d'avoir un espace de dialogue. On dit : « Obligation d'adaptabilité », qu'on veut discuter.* »

Enfin, un dernier type d'action consiste à conseiller et à accompagner la personne dans une procédure juridique : « *Quand les gens sont passés par là, ils viennent nous voir et on leur conseille de lancer des procédures* » (Responsable syndical, 21 ans).

## 3.2. DEPASSER LES DIFFICULTES DU TRAVAIL SYNDICAL : LE TRIANGLE DE LA TERRITORIALE

Le travail syndical s'exerce dans un univers professionnel ordonné par des règles formelles. Une telle affirmation, si elle s'applique davantage en entreprise, semble devoir être nuancée dans la territoriale : nous parlerons non seulement de relations de pouvoir, mais du pouvoir des relations pour indiquer d'une part, la « triangulaire des relations de pouvoir au sein de la territoriale » et d'autre part, les conséquences de cette relation triangulaire qui favorise le brouillage des relations de travail. On retrouve six difficultés.

Premièrement, les relations de pouvoir se développent non seulement dans un rapport entre la direction des services de la territoriale et les syndicats, mais dans un rapport qui est encapsulé dans un autre rapport faisant intervenir un tiers, à savoir l'élu (le maire dans notre étude). Les rapports de pouvoir entre direction et syndicats sont fortement modifiés, soit par l'intervention possible du maire comme acteur de la négociation (c'est lui l'employeur), soit comme force de recours mobilisable par les deux parties, le chef de service comme le syndicat.

Cet espace triangulaire de la négociation ouvre le jeu de la négociation et en même temps le brouille. La relation entre un dirigeant et un agent est modifiée par le jeu des alliances qui peuvent se faire, qui rend le travail syndical difficile.

La première difficulté du travail syndical concerne le poids de la direction qui rend l'expression syndicale difficile. On n'oubliera pas de noter l'intervention de la police pour lever un piquet de grève dans telle mairie, le sentiment d'un pouvoir exorbitant attribué au secrétaire général qui se trouve en situation de légiférer seul dans une autre mairie.

A la différence d'une relation de pouvoir dans une entreprise qui s'exerce selon une logique du rapport de force, du conflit et de la négociation, il semble que dans la territoriale, il y ait un flou dans les relations de pouvoir. Claude raconte :

> « *L'expérience que j'ai dans la territoriale, elle est dans une ville de moyenne importance de 27 000 habitants où il y avait une situation de plein pouvoir de la part du secrétaire général, qui fonctionnait sous le régime de la terreur avec l'ensemble des cadres et du coup, les organisations syndicales étaient présentes mais avec des agents qui étaient de catégorie C, subalternes et qui face au secrétaire général, n'osaient pas s'affirmer.* »

La deuxième difficulté concerne le brouillage des alliances dans la territoriale, entraînant, l'autocensure, c'est-à-dire le retrait, le silence face à des décisions prises. Claude raconte :

> « *C'est que c'était une mairie de l'union de la gauche et donc, il y avait une espèce d'autocensure des syndicats et de la Cgt par rapport à la mairie. Or, le problème n'était pas avec les politiques, il était avec le secrétaire général qui était de la même couleur que la majorité.* »

La troisième difficulté est le positionnement des syndicalistes qui n'est pas toujours clair au moment du vote dans les différentes structures représentatives : le vote peut être différent entre les membres d'un même syndicat... Claude raconte :

> « *Mais j'ai toujours été à la Cgt et lors de mon premier CTP, j'ai rien compris à ce qui s'était passé : pas de préparation avec l'organisation syndicale, des gens qui votaient pour alors que je pensais que la Cgt devait voter contre, et j'y comprenais rien. En fait, chacun votait en son âme et conscience. Il n'y avait pas d'activité syndicale digne de ce nom.* »

La quatrième difficulté vient de la nature de l'expertise : mais il faut aussi dépasser le présupposé qui consiste à dire qu'il y a les « sachant » et les « sachant pas ».

La cinquième difficulté concerne le « mélange des genres » : on peut être cadre dans un syndicat, ce qui ne rend pas facile la lecture claire des alliances et des positions. Pour certains comme Claude, les choses sont claires, mais une telle manière de voir n'est pas toujours partagée, notamment par les agents appartenant aux catégories C : « *Moi, quand je suis Cgt, je suis Cg ; quand je suis agent, je suis agent. Je ne mélange pas les registres. Or, ce mélange des registres crée de la difficulté.* »

La sixième difficulté concerne la difficulté d'entrer dans le discours managérial. Ce sont des codes de langage qu'il faut connaître pour rentrer dans la discussion.

> « *Et le problème est que dans un certain nombre d'institutions, il y a tout un discours de l'encadrement qui en général, préside aux destinées des instances paritaires et qui n'est pas forcément un discours avec lequel les représentants du personnel se sentent à l'aise, selon la catégorie à laquelle ils appartiennent. Dans la territoriale, on va de l'éboueur à l'ingénieur. Et donc, si les représentants du personnel ne sont pas entourés au sein de l'organisation syndicale pour acquérir le langage approprié et les points de repère nécessaires à la défense collective, ils sont très vite en difficulté, ne serait-ce qu'au niveau du langage. Et du coup, il y a un rapport dominants/dominés et qui fait que le syndicaliste ne peut pas jouer son rôle.* »[41]

[41] Le lecteur trouvera des fiches d'action au chapitre 5.

# 4. UN CAS PRATIQUE : L'EXEMPLE D'UN CADRE

## 4.1. LES FAITS

### 4.1.1. L'histoire d'Anne-Marie

L'histoire d'Anne-Marie est celle d'un cadre travaillant dans une collectivité territoriale dont le supérieur lui annonce son licenciement à l'occasion d'un rendez-vous, sans qu'elle n'ait anticipé cette décision. Non syndiquée, attachée à la déontologie, à l'éthique et aux règles de son métier qui consiste à organiser les événements de la mairie, elle a elle-même formalisées ces règles au cours de son parcours dans l'établissement. Anne-Marie demande des explications lorsque les décisions qui sont prises vont à l'encontre de ses règles de métier et impactent son travail. Dès son arrivée dans le service, elle a constaté le peu de connaissances de ces collègues et de sa hiérarchie sur son métier, ainsi que l'absence de fiche de poste. Elle a donc formalisé sa fiche de poste en se formant en même temps à sa fonction. Puis, au fur et à mesure des changements de hiérarchie, elle a à chaque fois utilisée ce référentiel-métier pour faire connaître son travail et essayer d'en partager les modalités d'action. Au gré de ses possibilités de partage et de collaboration avec sa hiérarchie qui change assez régulièrement, elle a ajusté le couplage entre son travail, et les actions et les décisions de sa hiérarchie.

Anne-Marie travaille dans un service où les relations interprofessionnelles sont marquées par l'histoire électorale et des jeux de pouvoirs qui renversent parfois la seule logique de fonctionnement entre corps de la fonction publique. Elle travaille dans un service où les moyens de la mairie sont parfois utilisés pour des usages personnels, ce qui la heurte. Dans ces cas, Anne-Marie dit « non » à certains dysfonctionnements lorsqu'ils relèvent de sa responsabilité.

Anne-Marie ne lâche pas sur ce qui relève de ses principes. Pourtant, elle travaille durant plusieurs années en rencontrant des demandes qui heurtent la conception qu'elle a de son métier, tout en faisant face à une succession de supérieurs qui ne connaissent rien de son travail, et ne s'y implique pas. Anne-Marie est seule, elle cherche un référent sur lequel s'appuyer sans véritablement le trouver. Peu à peu, elle en vient à considérer que son encadrement est dangereux pour l'exercice correct de son métier et que les postes ne sont pas attribués en fonction du mérite, mais bien plus en fonctions de stratégies politiques et de remerciement qui animent la mairie. Pourtant, elle collecte depuis des années un gros dossier de remerciements et de félicitations émanant du plus haut niveau.

L'annonce de « son licenciement » l'amènera à demander des justifications de cette décision d'autant. En l'absence de raisons clairement établies, c'est-à-dire pour elle liées à ses règles de métier, elle prendra contact avec le syndicat et engagera une action qui stoppera ce licenciement.

Si le licenciement est stoppé, le malaise reste entier.

### 4.1.2. Faits retenus pour l'analyse du cas

| Ordre d'apparition dans le récit | Faits | Classement selon les trois modèles : 1. Les faits liés à la situation ; 2. Les significations pour la personne ; 3. La régulation sociale |
|---|---|---|
| 1 | Dès son arrivée, il y a eu des ragots sur mon compte par mail : « Anne-Marie a fait ceci, cela. » | 1 |
| 2 | La secrétaire me demandait de porter des cafés en salle du conseil. Je lui disais que ce n'était pas mon travail. Elle me parlait comme si c'était ma chef. | 1 |
| 3 | Comme profil de poste, j'avais trois lignes. | 1 |
| 4 | J'ai demandé des précisions, et on m'a dit : « Ah, on ne sait pas. La seule chose : on ne veut pas entendre parler de vous. Comme ça, ça veut dire que ça se passe bien. » | 1 |
| 5 | J'ai demandé à faire des stages. J'ai construit une véritable fiche de poste. | 3 |
| 6 | J'ai expliqué tout ce que je faisais au supérieur hiérarchique. | 3 |
| 7 | Il a été remplacé par un jeune qui débarquait. Il ne connaissait rien. Il a multiplié par cinq le budget restauration. | 1 |
| 8 | En deux ans, je n'ai eu que deux réunions avec lui. | 1 |
| 9 | Quand je disais au directeur que j'avais un problème de référent, il prenait son parti. | 1 |
| 10 | Il faisait des factures absolument invraisemblables. J'ai dit : « Je ne paie pas. » | 3 |
| 11 | On me demandait de « donner un coup de main au parti pour… » Mais moi, j'organise les événements, j'ai mes opinions politiques, mais sur le plan professionnel, je suis neutre. | 1 |
| 12 | Un autre chef est venu. Je lui ai proposé une réunion. Il a répondu : « Ah non ! Je n'ai pas le temps. Tu ne connais pas la vie à mon poste. » | 1 |
| 13 | Maintenant, j'ai un chef qui n'est jamais là puisqu'il travaille sur la … de M. Le Maire. Je suis complètement « électron libre ». | 2 |
| 14 | Dans l'équipe, il y a eu beaucoup de départs. Ceux qui restent en général négocient des choses. Moi, je n'ai pas envie de négocier quoi que ce soit. | 2 |
| 15 | Il y a eu un moment très difficile : un proche est retombé malade et est décédé. J'ai passé six mois d'enfer. | 2 |
| 16 | Dès ce moment, elle [homologue dans une autre structure] est passée à l'attaque pour capter mon travail. Le processus s'est mis en place et donc, cela a fragilisé notre relation. | 1 |
| 17 | Un de mes collaborateurs a démissionné. | 1 |
| 18 | Pour le remplacer, la hiérarchie veut recruter un agent qui se porte sur les listes du maire. Cet agent ne peut plus rester agent de la ville : on doit lui trouver une place. On explique à Anne-Marie qu'elle n'a pas le choix. | 1 |

| | | |
|---|---|---|
| 19 | Elle argumente en expliquant pourquoi, au regard du service, ce choix n'est pas bon. Au regard de ces principes de métier, « un service événementiel est un service rigoureusement neutre ». | 1 |
| 20 | Elle est convoquée par le directeur. Il hurle : « Vous m'avez menti ! Plus jamais je n'aurai confiance en vous. Vous méritez des sanctions disciplinaires. » | 1 |
| 21 | Je n'ai toujours pas compris ce que j'avais fait. | 2 |
| 22 | Trois semaines après, elle reçoit chez elle un recommandé avec accusé de réception, avec menaces de sanctions disciplinaires puisque désobéissance et divulgation d'information. | 1 |
| 23 | Prend un congé maladie et répond par accusé de réception que les menaces de sanction ne sont pas recevables. | 3 |
| 24 | A son retour, on lui dit que tout est arrangé. Elle prend rendez-vous avec ce supérieur qui a envoyé le courrier en recommandé afin de « tout tranquilliser et finaliser ». | 1 |
| 25 | Il dit au rendez-vous : « Ce n'est pas le moment [moment de l'annonce d'un suicide dans un établissement voisin], mais je vous le dis quand même : vous êtes virée ; c'est fini, je ne veux plus vous voir. » | 1 |
| 26 | Elle demande pourquoi ? | 3 |
| 27 | « Vous n'êtes pas fluide. Vous avez de mauvaises relations avec votre homologue » | 1 |
| 28 | On [elle avec le syndicat] a fait un courrier à tout le monde, aux syndicats. Récapitulatif de ce que qui a été vécu, « où je démontai, je disais, je ne comprends pas que tout d'un coup vous me disiez sans aucun signe avant-coureur que je suis virée ». | 3 |
| 29 | On a été entendus par la DG et la RH où l'on [elle était assistée du syndicat] a dit que nous allions passer à l'attaque et ne pas nous laisser faire. | 3 |
| 30 | On a obtenu un accord, qui réaffirme, son poste, la qualité de son travail et des moyens qui lui sont donnés. | 3 |

### 4.1.3 L'enchaînement des faits[42]

Les faits s'étalent sur plusieurs années. À son arrivée, Anne-Marie qui vient d'une toute autre fonction publique s'étonne de certains dysfonctionnements. Elle arrive néanmoins à se positionner et à développer sa fonction. Cela ne la gène pas pour travailler. Elle constate que d'autres sont touchés par des pressions qui s'exercent.

Petit à petit, elle découvre des fonctionnements liés à la structure où cohabitent employés et élus. Au fil du temps, elle vit le *turn over* de ses supérieurs hiérarchiques, les chefs. Elle identifie que sa hiérarchie connaît peu son métier et qu'elle est engagée dans d'autres préoccupations liées aux enjeux électoraux, à un fonctionnement qu'elle compare à une cour centrée sur la personnalité de l'élu

[42] L'arbre des causes ayant était développé dans l'exemple précédant, nous nous concentrerons ici sur l'analyse du diagnostic.

principal, le maire, et à des dépenses de fonctionnement qu'elle désapprouve. Au fil du temps, elle travaille seule sur la base de son propre référentiel métier. Elle perçoit de plus en plus l'incompétence en matière de fonctionnement de l'événementiel, et elle reste en-dehors des fonctionnements partagés au sein de l'établissement, c'est-à-dire négocier des arrangements, s'engager dans des activités de soutien politique.

C'est lorsque sa hiérarchie veut affecter un agent dans son équipe au nom d'une logique liée à l'activité électorale de la structure que l'accident survient. Elle oppose à cette logique une logique de métier sur laquelle elle fonde son activité professionnelle. Elle fait valoir ce point de vue. C'est lorsque qu'elle remonte cette logique à sa hiérarchie qui en fait fonctionne sur d'autres logiques, qu'elle subit une réaction violente : l'annonce d'un licenciement non justifié à son regard qui est fondé sur sa pratique de métier. Elle attend de sa hiérarchie d'être managée sur le territoire de sa professionnalité, là où sa hiérarchie met au premier plan les fonctionnements et enjeux des élus. Après s'être défendue elle-même, l'absence de justifications de son licenciement acceptable pour elle dans les termes de sa professionnalité, et la violence qu'elle subit de ce fait, l'amène à agir et à s'appuyer sur le syndicat. Ses collègues sont peu présents dans son récit et ces interlocuteurs (DG et RH) semblent de leur côté obtempérer aux logiques de l'établissement qui tiennent compte des enjeux électoraux de la structure et du pouvoir des élus qui s'exerce sur les salariés.

Ici, l'organisation de l'activité d'Anne-Marie ne repose pas sur les mêmes règles que le travail d'organisation du service. Il n'y a pas d'accord sur la manière de voir l'organisation de la production. De plus, il n'y a pas d'espace possible d'échange et de confrontation entre Anne-Marie et son supérieur hiérarchique lors du choix par la hiérarchie du nouvel agent. Faute d'accord sur le problème à résoudre, la violence s'installe pour l'agent. Faute d'espace pour construire un compromis. Anne-Marie est seule face à son problème. L'intervention du syndicat servira justement à ouvrir un nouvel espace de dialogue. Cette action syndicale sert d'une part à dénoncer le licenciement qui ne respecte pas le cadre réglementaire, mais il sert aussi à discuter les modalités de travail de l'agent.

Si pour la hiérarchie le service rendu est de permettre des régulations sur les enjeux électoraux, pour Anne-Marie, c'est justement impossible puisque le service doit être neutre. Les postes ne peuvent donc plus servir à gérer des activités servant les élus, alors que pour Anne-Marie, le meilleur service rendu à son élu est d'être « neutre » et de respecter les règles du métier « qui ont vocation à pacifier les relations » et qu'elle juge de ce fait « magnifiques ».

En restant attachée à ses règles de métier et à son éthique, Anne-Marie n'ouvre pas la porte de compromis avec des règles peut-être moins formalisées, mais tout aussi prégnantes.

## 4.2. LE DIAGNOSTIC DES DERIVES ET DES MALAISES ORGANISATIONNELS

Dans le récit de l'événement, les indicateurs de malaise organisationnels sont largement commentés. Ils s'étalent sur plusieurs années préalablement à l'accident organisationnel.

### 4.2.1. Les indices d'une dérive organisationnelle

Dans le récit d'Anne-Marie, les indices de dérive organisationnelle se sont manifestés dès son arrivée. Il s'agit de signaux faibles caractérisant la situation en général et importants pour l'agent. Pris au vol dans le discours, ils rejaillissent comme un fait saillant de l'histoire. Ils révèlent des différends et des différences entre le point de vue de l'individu sur ce que devrait être l'organisation, et les fonctionnements organisationnels qu'il découvre. Dans cette histoire, Anne-Marie ajuste sa manière de travailler face à ces indices de dérive. Face à l'absence de référentiel métier, elle va le construire en se formant. Face à la méconnaissance de son métier, elle essaie de former son entourage. Face à des factures qui lui semblent injustifiées, elle refuse de payer des factures qui sont injustifiées.

***Le pouvoir du maire et la prise de décision, le monde de la cour moyenâgeuse***

Anne-Marie perçoit son recrutement comme « *un coup de conviction du maire* ». Reçue lors d'un rapide entretien, il lui expliquera : « *Vous m'avez tellement convaincue qu'en fait… J'ai rencontré les*

*autres personnes, mais en fait, c'est vraiment vous que je voulais.* » Cette appréciation est bien différente de ce qui était ressorti des deux entretiens préalables avec le chef et le directeur qui lui avait « *fait clairement comprendre que j'étais trop diplômée et que mes années… J'ai compris plus tard, que je serais moins "fluide"* ». Ainsi, malgré des entretiens où sa candidature ne parait pas correspondre aux attentes de ses interlocuteurs, le recrutement est effectué sur la base de l'avis du maire.

Ce pouvoir de décision du maire déteint sur les gens qui lui sont proches. On notera l'existence de personnages comme la « *terriblissime secrétaire de M. le Maire qui est un personnage étrange. Elle est inculte. Elle n'a aucun diplôme. Elle est stupide…* », mais elle « *sait des choses puisqu'elle a été la secrétaire d'un des grands maires de la commune, de plusieurs hommes de la majorité communale, et elle était là précédemment* ». Ainsi, « *cette jeune femme qui est cadre C… a un salaire par exemple supérieur au mien qui suis une vieille bique de 60 ans avec quelques diplômes* ». « *Elle me parle comme si c'était ma chef puisque de toute façon elle en a tous les attributs, si j'ose dire.* » Ainsi, le fonctionnement réel de l'organisation inverse des relations professionnelles auxquelles s'attend Anne Marie.

Pour appuyer son analyse, Anne-Marie mentionne que son chef « *était tellement terrifié par la secrétaire. Jusqu'à ce moment-là, la secrétaire de M. le Maire et le chef étaient dans le même bureau près de M. le Maire. Et le chef, quand il a vu la créature, a demandé à être délocalisé tout de suite parce qu'il a dit : « Je ne survivrai pas »* ».

Lorsque Anne-Marie s'adresse au directeur pour faire part de son « *problème de référent, il prenait de toute façon* [son parti] *puisque ce chef était la créature de M. le Maire. C'était la créature de M. le Maire qui de toute façon avait raison. Il ne fallait surtout pas lui faire de la peine, à la fois à M. le Maire et au jeune chef* ». Au cours de l'entretien, ce pouvoir du maire s'impose. Cet indice va devenir très pesant pour elle qui ressent ce fonctionnement organisationnel comme celui d'une cour féodale dont le maire serait le seigneur. Au fur et à mesure, le poids pour Anne-Marie de cette compréhension s'impose.

Ce fonctionnement se manifeste aussi dans la gestion des postes. En effet, Anne-Marie comprend que ceux qui s'investissent dans la campagne du maire sont pris en compte dans la gestion des postes. Ils sont remerciés par exemple par l'obtention d'un poste… Ainsi, le service rendu au maire justifie l'accès à des fonctions et des moyens sans que soient mises au premier plan les compétences professionnelles qui pilotent les affectations de postes. Autant de fonctionnements qui vont à l'encontre de sa règle personnelle de « neutralité politique ».

Avec le temps cette perception se généralise – « *La composition du service ? On a l'impression d'être au Sénégal, au XV^e^ siècle.* » – et devient insupportable.

***Une équipe conflictuelle, un milieu étrange***

Dès son arrivée, Anne-Marie observe que les relations interpersonnelles sont difficiles. Au cours de son récit, Anne-Marie agit seule :

> « *Quand je suis arrivée, d'abord j'étais une des plus âgées de l'équipe et surtout tout le monde avait peur que je remette en cause certaines choses. Et je dois vous dire que je n'ai jamais été aussi mal accueillie de ma vie, mais je ne suis pas la seule puisqu'au cours des années suivantes, plusieurs femmes ont intégré le service de M. le Maire et toutes sans exception disent : « On n'a jamais été si mal accueillie. »* »
>
> « *Au bout de quelques jours déjà, j'avais un membre du qui a commencé à faire des ragots sur mon compte auprès du chef par mail.* (…) *C'était stupéfiant, et donc là, dès le départ, je me suis dit : « Attention, milieu étrange. »* »

Anne-Marie constate que certains subissent des pressions. Parlant de son chef, elle dit :

> « *Ce monsieur était lui-même la proie de pressions de la part du service, une espèce de harcèlement de la part du directeur de cette époque* (…) *et de l'attachée de presse qui a harcelé quantitativement, qui a fait partir 18 personnes.* »

Elle-même rend compte de pression qu'elle subit. Elle mentionne « *quelques mails de la secrétaire me demandant de porter des cafés en salle du conseil* » :

> « *Je lui disais que ce n'était pas mon travail. Donc, elle hurlait en trépignant en disant que je ne voulais pas rendre service. À la personne qui occupait précédemment ce poste, on lui disait : « La semaine prochaine vous allez faire l'hôtesse dans les loges de foot. » Elle disait que ce n'est pas son travail. « Vous ne voulez pas le faire ? Donc, on vous supprime vos primes. »* »

> « *Le chef a craqué. Donc, il est parti. À ce moment, le directeur avait aussi été viré. Donc, il y a une vie d'équipe assez mouvementée.* »

***L'utilisation des moyens financiers par certains***

Anne-Marie voit des usages financiers de certains membres de la structure qui la choquent. Elle voit passer et a à payer des frais (fleurs, prestation de musicien, plateau-repas le week-end) qu'elle ne considère pas comme relevant du service. Pourtant, on lui dit que ça s'est toujours fait.

### 4.2.2. Indicateurs relatifs à la situation professionnelle : les détournements du pouvoir d'organisation

Plusieurs indicateurs touchent Anne-Marie plus directement dans sa situation de travail.

***L'absence de fiche de poste et de compétences métiers***

> « *Mon propre profil de poste : j'avais trois lignes. À tel point que je ne savais pas du tout ce que c'était. Donc, dès que je suis arrivée, j'ai demandé des précisions, et au service, on m'a dit « Ah on ne sait pas. La seule chose, on ne veut pas entendre parler de vous. Comme ça, ça veut dire que ça se passe bien. » Donc, dès le départ, vous ne savez pas ce que vous êtes amené à faire. On vous dit : « Débrouillez-vous. Cassez-vous la figure, mais on ne veut surtout pas entendre parler de vous ! »* »

L'absence de connaissances partagées sur les règles de son métier va créer un vrai obstacle pour Anne-Marie. Les indices précurseurs du problème se manifestent autour de différents événements :

> « *Un jour, c'était moi qui faisais les cartons d'invitation et il faut défendre le patron. Bon, ils avaient placé M. le Maire avant le ministre. Bon, enfin, ils ne comprenaient rien. C'est absolument ahurissant. Alors qu'en fait… Mais mon métier, l'organisation d'évènement, existe depuis la nuit des temps pour pacifier les relations entre les gens. C'est un élément d'égalisation au sens noble du terme… Donc, il y a ce fameux décret de 89, mais ensuite, il y a tout un ensemble de déroulement des relations humaines. On est là pour mettre de l'huile dans les rouages, pour que tout se passe bien.* »

***Le déroulement du recrutement***

Anne-Marie perçoit un problème de recrutement. C'est d'ailleurs à ce propos que l'accident organisationnel se produira.

Le premier signe précurseur est que les recrutements ne sont pas fondés sur la connaissance du poste de travail :

> « *Nous avons accueilli* [comme chef] *un jeune homme qui était vaguement attaché parlementaire de M. le Maire. Il était d'une toute autre ville et donc, il débarquait. Il ne connaissait rien et en plus, il était extrêmement arrogant.* »

Pour Anne-Marie, ces modalités de recrutement ont un impact direct sur elle, car elle veut que sa hiérarchie adhère aux règles de son métier. Elle est confrontée à un *turn-over* de sa hiérarchie et chaque changement se traduit par des ajustements pour fonctionner avec son supérieur hiérarchique.

La personne qui suivra à ce poste, « *lui n'arrivait pas à gérer son stress. Il lui arrivait de me téléphoner huit fois en 20 min* » et « *en plus, il préparait la campagne municipale de M le Maire. Donc, pas de référent.* »

Au fil du temps, Anne-Marie se retrouve à lutter contre cette hiérarchie sans connaissance. Tour à tour, le problème se répète :

> « *Ensuite, j'ai eu un référent qui ne connaissait rien à ce poste et qui n'avait pas de pratique dans ce poste.* »

Anne-Marie attend de son supérieur une aide, un référent pour avoir un support à son travail. Mais cet objectif n'est pas celui de la direction qui opère ses recrutements sur d'autres bases : notamment, le travail de support aux campagnes électorales. Anne-Marie comprend : « *Je suis complètement électron libre.* » Globalement, il n'y a pas d'entente sociale en matière de travail d'organisation, ce qui rend les interactions entre Anne-Marie et son directeur difficiles.

### 4.2.3. Le passage du malaise aux atteintes à la santé

Anne-Marie a identifié des dérives organisationnelles. Elle trouve les moyens d'agir dans ce cadre.

C'est au moment de la maladie d'un proche que les premières atteintes à la santé se mettent en place. Pour Anne-Marie, dès le moment où son proche est tombé malade, et est mort, elle considère qu'elle a vécue une attaque à l'occasion d'actions nécessitant l'interface et le partage avec une homologue d'une autre structure. Elle sent à ce moment-là l'existence d'une menace malgré une forte sympathie des collègues : « *Il y a eu un signe : c'était la seule qui ne m'a pas envoyé ses condoléances…* » ; « *Là, j'ai commencé à être fatiguée.* »

Anne-Marie voit son homologue devenir de plus en plus hostile. Anne-Marie est fatiguée. Pourtant, elle a une forte charge : « *Il avait une énorme manifestation. Elles ont été odieuses.* »

Les relations qu'Anne-Marie a toujours conçues sur le registre de la professionnalité se retrouvent fragilisées durant une année : « *Le processus s'est mis en place et donc, cela a fragilisé notre relation.* »

C'est un événement distinct, mais en partie lié qui va menacer directement sa santé. Au moment des élections municipales, on lui demande de recruter une élu :

> « *Vous ne pouvez pas recruter comme vous voulez. Nous avons un problème. Un agent de la ville qui se porte sur les listes de M. le Maire… ne peut plus rester agent de la Ville : on doit lui trouver une place.* »

Elle est ici directement touchée par les questions identifiées précédemment de recrutement. Anne-Marie argumente au nom des règles de métier qu'elle tient à défendre et de façon loyale à ces yeux puisqu'elle répond par un mail non public. Elle explique « *qu'un service événements est un service rigoureusement neutre pour ne pas fragiliser le maire* ». Malgré ces explications, sa hiérarchie la plus haute confirme la pression : « *Tu n'as pas le choix : tu la prends* », et annonce la décision : « *Là, je comprends que je suis complètement coincée.* » Elle réitère son désaccord argumenté par mail à sa hiérarchie.

L'accident a lieu lorsque convoquée à ce sujet, elle est accueillie avec violence puisqu'on lui hurle dessus, on la menace de sanctions… Anne-Marie ne comprend pas ce qu'on lui reproche : « *désobéissance et divulgation d'informations.* »

Sur cet accident, qu'elle ressent comme très violent, « *là, j'étais tellement choquée et fatiguée. Donc, j'ai pris un congé de maladie. Je pleurai. Enfin, j'étais quand même un peu fatiguée. J'avais eu peur* ». Elle ressent cette application de sanctions comme une grande injustice, et une incohérence.

Anne-Marie agit et va chercher des ressources à l'extérieur pour sortir de la crise. Elle écrit des messages, demande des rendez-vous (RH et DG). Elle tente de renouer le dialogue avec son agresseur en jouant sur des explications au niveau professionnel, mais aussi en faisant appel aux relations humaines. Mais ces initiatives restent inefficaces et surtout sans réponse.

Au retour de son arrêt maladie, le travail semble reprendre normalement son cours. Souhaitant revenir sur son problème, elle sollicite et obtient une deuxième rencontre avec le directeur qui l'avait violemment invectivée. Ce rendez-vous aura lieu dans des circonstances particulières (annonce d'un suicide d'une personne connue professionnellement). Le directeur lui dit : « *Ce n'est pas le moment*[43], *mais je vous le dis quand même : « Vous êtes virée. C'est fini. Je ne veux plus vous voir.* » Là, c'est l'état de choc.

[43] Le suicide d'un collègue dans une autre structure venait être annoncé.

### 4.2.4. Schéma de la situation à risque socio-organisationnel

Partant du schéma à cinq carrés présenté en partie 1, nous pouvons illustrer la situation à risque dans le cas présents.

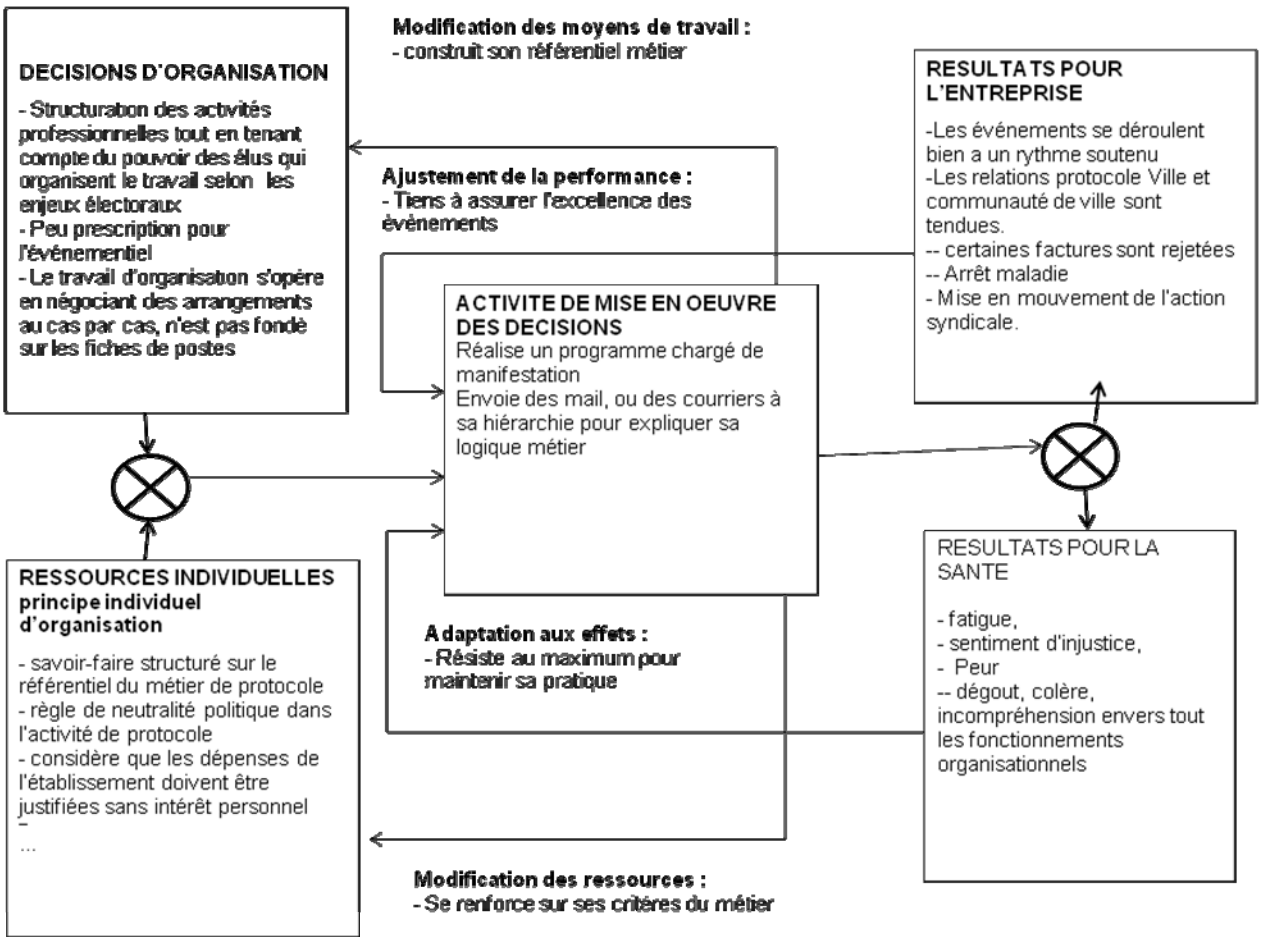



**Fig. : Diagnostic du malaise organisationnel à partir du récit d'Anne-Marie**

Ce schéma montre qu'il existe un écart important entre les attentes vis-à-vis de ce poste et les attentes du salarié. Dans ce système, il y a justement peu de régulations alors que les décisions d'organisations entrent en collision avec les règles de métier de la personne. Anne-Marie est considérée comme « non fluide » et justement, cette critique constitue de son point de vue son professionnalisme et sa qualité. Isolée, les fonctionnements du service entrent directement en collision avec ses attentes. Son travail lui devient de plus en plus insupportable.

## 4.3. LES ACTIONS ET LES REPRISES D'INITIATIVE POUR SORTIR DE LA CRISE

### 4.3.1. Les actions de l'agent sans le syndicat

Anne-Marie résiste en assurant des missions très lourdes et en les réussissant. Elle s'attache à réaliser son travail selon les règles de métier qu'elle s'est définie.

Anne-Marie demande des explications, démonte ce qu'on lui propose comme changement de poste. Elle demande ce que veut dire la critique qui lui est adressée « *ne pas être fluide* ». Elle réfute les exemples qui lui sont donnés. Elle est choquée par le fait que le directeur qui « la vire » lui propose de trouver un autre poste en dehors de cette mairie.

Toute cette ambiance d'arrangements comme mode d'organisation et qu'elle a identifiée comme indicateurs de dérèglements organisationnels accentue sa difficulté : elle n'entre pas dans les règles du jeu organisationnel qu'elles ne jugent pas éthiques.

La GRH et le RH se mettent à côté en expliquant que l'affaire est compliquée et qu'ils ne peuvent rien faire. Ils ne cherchent pas à légitimer la décision, mais ils ne s'y opposent pas.

### 4.3.2. Les actions de l'agent avec le syndicat

C'est à ce moment-là qu'elle prend contact avec le syndicat. Elle avait déjà fait des recherches sur Internet. D'une part, elle cherche à construire sa défense, et en même temps, elle sollicite encore un espace de discussion par courrier. Elle fixe des règles pour renouer le dialogue tout en proposant un délai. Anne-Marie essaie d'agir sur différents registres : nouer un dialogue avec la personne qui pose problème ; rencontrer sa hiérarchie et les responsables des RH pour discuter des raisons de son licenciement qu'elle ne juge pas acceptable – « *ne pas être fluide* » -, pour construire sa défense.

En l'absence de réponse, et sur le conseil du syndicaliste qui l'accompagne, elle envoie un courrier avec copie aux autres syndicats.

Ce courrier ouvrira la porte à d'autres interlocuteurs (DG et RH). Anne-Marie sera accompagnée dans les entretiens. L'action ne se fait plus sur le registre de la demande d'explication. Le conflit avec son homologue est requalifié en projet et on lui propose de l'aide.

Anne-Marie s'appuie sur l'action du syndicat et découvre que ce mode d'action n'est pas connu par son « agresseur » ce qu'elle interprète une fois de plus comme une incompétence du management.

Avec l'action syndicale, la question n'est plus l'explication du licenciement, mais l'illégalité dans la manière d'effectuer ce licenciement (son statut la protégera).

Les actions de défenses par le syndicat sont du ressort du respect des procédures légales. Le syndicaliste mentionne au directeur qui a décidé le licenciement : « *Tout ce que vous avez à dire, vous avez parfaitement le droit d'avoir des points de vue et des demandes à faire, y compris des critiques, mais vous passez par le canal normal.* » Le syndicaliste est amené à expliquer que l'envoi du courrier syndical n'est pas une question de « ne pas être gentil », mais est un mode normal d'action syndicale. Il disqualifie l'action de licenciement du directeur, puis son accompagnement consiste à amener la discussion sur les fonctionnements du service. Il dit : « *Donnez lui les moyens de fonctionner normalement et on rétablit un fonctionnement normal du service et on arrête cette pression, cette violence.* »

Le syndicaliste la repositionne :

> « *On avait obtenu verbalement l'accord – c'était le 21-25 juillet – sur : « Oui, je le réaffirme : elle est organisatrice des événements. Elle le fait bien. » Deuxièmement, il faut réaffecter le poste qu'on lui a piqué illégalement, parce qu'ils lui avaient piqué un poste sur les deux qu'elle avait, pour caser la fille du PS sur son poste. Un truc complètement illégal. Ça, on le savait avec les copains de la DRH.* »

L’action syndicale va plus loin que la question du licenciement : c’est l’occasion de rediscuter des moyens donner au poste pour assurer le travail.

Le syndicat modifie la situation par la modification des règles d’organisation. Il fait passer à un autre niveau l’espace de discussion en passant à la question de la légalité du licenciement. Néanmoins, il ne règle pas le divorce des parties concernant les fonctionnements organisationnels. D’ailleurs, dans le cas présent, d’autres événements prolongeront cet accident organisationnel.

Ici, la situation de crise introduit de nouvelles règles : celles reconnues par le syndicat, le respect de la loi en matière de licenciement. C’est un rapport de force qui est instauré. C’est au travers d’un appel téléphonique informel que les règles seront rappelées au directeur. Le nouveau problème a réglé sur lequel tous semblent se mettre d’accord est de travailler les moyens dont dispose Anne-Marie. Une démarche d’audit sera mise en place. Néanmoins, l’intervention syndicale lance un processus de construction de nouvelles règles dont on ne connaît pas ici l’issue. Car l’histoire n’est pas finie…

# 5. FICHES DE REPERES POUR L'ACTION : ECOUTER, ACCOMPAGNER, DIAGNOSTIQUER

Des repères pour l'action sont proposés.

## 5.1 FICHE N° 1 : L'ECOUTE. OBJET : FAVORISER L'EXPRESSION DES MALAISES DANS L'ORGANISATION

### 5.1.1. Les malaises dans l'organisation

Prévenir et lutter contre le phénomène de malaises au travail dans les organisations ressentis par les salariés nécessite en premier lieu de les identifier à un niveau individuel avant de procéder à une analyse plus globale des situations agrégées.

Le malaise dans l'organisation est une sensation de mal vivre au travail qui se traduit par une distance qui se creuse entre l'individu et le milieu de travail. Ce malaise est lié à la sensation de faire un travail infaisable, de ne pas être reconnu dans son travail, ni écouté, et d'être dans une conflictualité dormante et permanente avec son employeur. Au final, il y a bien l'idée d'une remise en cause des termes de l'échange qui peut entraîner une rupture entre l'individu et son milieu professionnel.

On parvient certes à définir ce qu'est un malaise dans l'organisation, mais on s'aperçoit vite qu'une des caractéristiques du malaise dans l'organisation est son aspect diffus. Le malaise est une sensation et il est bien difficile de mettre des mots dessus afin de cerner complètement le phénomène. Son caractère fuyant rend sa mesure des plus difficiles.

Il n'existe pas réellement d'indicateur qui permet de repérer et de mesurer de manière précise les malaises dans l'organisation. Si l'on peut identifier des situations de travail qui engendrent un risque pour la santé physique des salariés, en cherchant des corrélations entre les situations et le nombre d'accidents de travail ou de TMS, la chose est beaucoup plus compliquée concernant les malaises. Il s'agit en effet de souffrances moins visibles que celles se rapportant directement au physique, au corps des individus et il y a toujours une incertitude sur leur origine : on ne peut pas toujours déterminer dans quelles mesures cette sensation de mal-être se rapporte au travail et à la vie privée.

La voie verbale est donc la seule approche possible des malaises dans l'organisation. Pour comprendre ce phénomène, il semble nécessaire de rencontrer les personnes en souffrance et de recueillir leur témoignage.

### 5.1.2. Les modalités de la rencontre

La question initiale qui se pose est celle de la rencontre entre les deux protagonistes. Comment une personne qui souffre d'un malaise d'organisation peut-elle être conduite à parler de ses problèmes à un tiers qu'elle ne connaît pas ?

Trois types de rencontre sont possibles :

- **L'attente**. Le premier type consiste pour les syndicats à créer un espace de dialogue en leur sein, organisé par exemple en une journée de permanence qui se tient une après-midi par semaine. L'objectif est que les personnes ressentant un malaise et ayant envie de trouver une solution à leur situation accomplissent eux-mêmes la démarche de la déclaration ;

- **La visite**. Le deuxième type de rencontre est pensé de façon inverse. Il ne s'agit plus d'attendre les gens en souffrance, mais d'aller vers eux en effectuant des visites régulières dans les services et en communiquant autour de ces risques psychosociaux ;

- **La rencontre**. Le troisième type est intermédiaire. Les deux parties doivent co-construire le terrain de leur échange en allant chacune vers l'autre. Concrètement, les choses peuvent être

initiées par le syndicat qui provoque une première rencontre indirecte. Il peut mettre en place une veille, en distribuant des questionnaires ou en laissant dans des lieux de vie des mains courantes, où les salariés sont invités à noter des plaintes diverses. Ce faisant, il détecte des situations anormales tout en se signalant comme un interlocuteur possible.

### 5.1.3. L'expression des malaises

Si le malaise dans l'organisation n'est pas une donnée pour celui qui se penche dessus, il ne l'est pas non plus pour celui qui le vit. Le malaise est une sensation qui peut être omniprésente et qui peut empêcher de vivre. Pour autant, dans bien des cas, la personne en état de souffrance se trouve dans l'impossibilité de comprendre le phénomène. Cela demande en effet une analyse réflexive sur son vécu, sur sa relation aux autres et finalement sur soi-même, que la personne ne fait pas naturellement ou n'est pas encore prête à faire. Il n'est en effet jamais évident de retracer l'histoire dont on a été victime, d'identifier des évènements qui ont fait basculer les choses. Mais l'expression des malaises se heurte aussi à un problème de verbalisation. La personne en souffrance n'arrive souvent pas à mettre des mots sur ses maux, d'une part, parce que ce mal est difficilement identifiable (on n'a pas mal à la tête comme on a mal au genou) et d'autre part, parce que l'on touche au domaine de l'intime et du secret. Il y a toujours une inhibition, mêlé parfois à un sentiment de honte et même de culpabilité qui freine la personne au moment de parler de soi. La plupart des personnes ont l'impression qu'elles sont les seules à subir ce type de souffrance et ont ainsi l'impression qu'elles sont d'une certaine façon responsable de leur situation. Par ailleurs, certaines cultures professionnelles (la plupart du temps masculines) qui valorisent la capacité à supporter les situations difficiles, à ne pas se plaindre, freinent ceux qui souffrent pourtant au moment d'en parler à un tiers.

### 5.1.4. Une écoute active

Dans ces conditions, le rôle de celui qui écoute est déterminant. Mais en réalité, différents « scénarios d'écoute » sont possibles.

D'une part, on peut envisager que cette rencontre soit collective, individuelle ou intermédiaire :

- Une rencontre collective met en présence le conseiller avec plusieurs personnes ressentant un malaise organisationnel. Cette solution a l'avantage de faire prendre conscience du caractère collectif des malaises, de convaincre les victimes qu'elles ne sont pas seules à souffrir. En revanche, on peut craindre de ce type de réunion que les personnes aient quelque inhibition à livrer leurs problèmes devant d'autres gens ;

- Au contraire, une rencontre individuelle entre le conseiller et la victime permet d'établir une relation de confiance. Mais, en contrepartie, le conseiller court le risque de tomber dans l'affectif et peut-être de manquer de recul ;

- Un troisième type de rencontre met toujours en présence d'un côté le conseiller, de l'autre, la victime, mais entre les deux se trouve un tiers. Cet acteur qui connaît les attentes de l'un (le conseiller) et la situation de l'autre (la victime) peut jouer le rôle d'intermédiaire entre les deux. Cela permet au premier de garder le recul nécessaire et au second d'expliciter de manière claire et précise son malaise.

D'autre part, on peut envisager différents types d'écoute à proprement parler :

- Le conseiller peut choisir de simplement écouter la victime. Tendre l'oreille, montrer que l'on s'intéresse aux problèmes des autres est très important. Le premier malaise est certainement de ne pas pouvoir en parler. Réussir à l'exprimer devant quelqu'un qui ne juge pas permet de faire un grand pas. Pourtant, est-ce suffisant ?

- Le conseiller peut aussi choisir de développer une écoute « active ». Face à des personnes qui se sentent complexés, coupables, qui n'arrivent pas à trouver leurs mots ou qui ne comprennent pas

ce qui leur arrive, il est important que la personne qui écoute construise un espace de parole, d'expression et de dialogue ;

- La première des conditions pour que la parole de l'autre se libère est de gagner sa confiance. Pour ce faire, il est nécessaire de montrer qu'on ne le juge pas et qu'on se trouve en face de lui dans le seul but de l'aider. Mais si la confiance passe par une certaine proximité, le risque est de se rapprocher trop de la personne. L'objectif n'est pas de rentrer dans une relation de complaisance où l'un ne ferait qu'écouter les plaintes de l'autre. Il semble alors important de prendre du recul pour relancer ou recadrer la personne dans son récit et la conduire à une analyse réflexive. Cela peut parfois être initié par des relances quand les choses ne sont pas claires ou par des questions volontairement provocatrices, pour expliciter quelque chose que la personne (se) cache manifestement.

Au final, tout est donc affaire d'une bonne distance à trouver.

## 5.2. FICHE N° 2 : ACCOMPAGNER LA PERSONNE OBJET : TRAITER LE PROBLEME DE LA PERSONNE EN L'AIGUILLANT VERS LES VOIES DE SORTIES DE CRISE LES PLUS PERTINENTES

### 5.2.1. Les objectifs

L'écoute de la personne se conjugue avec l'accompagnement de cette dernière vers une sortie de crise. Certes, une simple écoute se révèle parfois déterminante. Le seul fait de raconter ses problèmes à quelqu'un d'autre, de trouver une oreille bienveillante peut suffire à apaiser la crise. Si en plus, l'écoute est « active », c'est-à-dire si la personne qui écoute parvient à mener l'autre à une analyse réflexive, cet échange peut se révéler très bénéfique. Par cette verbalisation, la personne peut être amenée à mieux comprendre ce qui lui arrive et à réaliser finalement que ce n'est pas elle qui est en faute. Savoir écouter est sans nul doute la première des qualités pour quelqu'un qui souhaite aider une autre personne à sortir de cet état de crise, à évacuer cette sensation de malaise.

Pour autant, cette écoute n'est pas suffisante. Le travail d'écoute doit se poursuivre par un travail de conseil, d'aiguillage de la personne vers les solutions les plus appropriées à la situation.

### 5.2.2. Se mettre d'accord sur une même réalité

Traiter le problème nécessite d'abord de l'identifier et d'être sûr que les deux personnes parlent bien de la même chose. Si la personne qui écoute se met à chercher des solutions, encore faut-il qu'elle soit certaine qu'elle-même et l'autre personne se comprennent bien et se mettent d'accord sur ce qui fait problème. Cette première phase paraît sans doute élémentaire, mais elle est primordiale, en particulier dans ces situations où la personne en souffrance n'y voit plus très clair, est aveuglée par son malaise. Avant de l'aider, de l'accompagner, il est fondamental de connaître les actions qu'elle envisagerait de mener pour sortir de la crise. Concrètement, on a besoin de savoir par exemple si la personne en souffrance souhaiterait plutôt demander une mutation dans un autre service et fuir le problème ou au contraire entreprendre une action en justice…

### 5.2.3. Etre une force de proposition

A ce moment de la coopération entre la victime et le conseiller, ce dernier peut agir de différentes manières :

- Il peut d'abord estimer que c'est à la victime de décider seule des actions à mettre en œuvre. Elle seule est concernée et personne ne doit donc décider pour elle. Avec cette solution, l'autonomie de la victime à agir est reconnue. Mais elle a peut-être aussi un inconvénient : est-on sûr que la victime, qui ne détient pas toutes les informations, a pris la bonne décision ?

- Ensuite, le conseiller peut estimer, au contraire, que c'est à lui de prendre les décisions. Il a des connaissances que n'a pas la victime et peut se sentir à même de choisir pour elle la bonne

solution. Certes, les actions envisagées ont plus de chances d'aller à terme et c'est l'avantage d'une telle démarche. Cependant, est-on sûr que les actions entreprises correspondent exactement aux souhaits de la victime ?

- Entre les deux, il y a sans doute un comportement intermédiaire dans lequel le conseiller devient face à la victime une force de proposition. Si au final, c'est la personne qui subit le problème qui décidera de l'action à engager, on comprend aussi qu'il s'agit d'un échange et que les deux personnes, dans les faits co-construiront, la solution ensemble. Les rôles sont ainsi partagés. Le conseiller doit pouvoir exposer à l'autre l'éventail de toutes les possibilités. Il faut donc qu'il maîtrise certaines connaissances, liées notamment au droit du travail. Par ailleurs, il faut aussi qu'il ait une expertise sur les chances d'aboutir de chaque possibilité. Si un procès est engagé par exemple contre l'employeur, il n'est pas évident que la personne gagne. Dans de telles circonstances, l'aider, c'est savoir estimer les chances qu'on lui donne raison et les lui communiquer. Mais conseiller la personne en lui proposant des solutions revient aussi à savoir ce qui est bon pour elle et à l'aiguiller dans ce sens-là, et ce quelles que soient les chances de réussite de la démarche engagée. Ainsi, dans certains cas, les chances de gagner un procès contre l'employeur peuvent par exemple être très élevées ; pour autant, le délégué syndical/conseiller, doit savoir qu'il est préférable, compte tenu de la lourdeur de la procédure, que certaines personnes ne s'engagent pas dans cette voie-là. A ce moment-là, son rôle consiste non à convaincre l'autre qui reste dans tous les cas souverain et maître de ses décisions, mais à la mettre en garde des difficultés qu'il pourrait rencontrer s'il s'engageait dans cette voie-là.

Le conseil passe donc par la construction d'un système cognitif qui regroupe différents types d'information : les possibilités d'action, les chances de réussite de chacune, les volontés de la personne et les dispositions de cette dernière à s'épanouir dans chacune des démarches envisagées. En croisant ces quatre dimensions, la personne ressource doit être en mesure de conseiller l'autre à faire dans le choix le plus pertinent.

### 5.2.4. Accompagner la personne dans l'action

De manière concrète, ces conseils signifient un aiguillage dans la direction pensée la plus adéquate. Comme nous l'avons vu plus haut, le conseiller peut proposer à la victime de demander une mutation dans un service différent ou d'entamer une action en justice. Mais ce ne sont pas seules possibilités d'actions. Il en existe d'autres, souvent moins radicales. Ainsi, le conseiller peut aiguiller l'autre personne vers le médecin du travail ou le psychologue du travail, le mettre en contact avec d'autres personnes qui connaîtraient le même genre de situation ou encourager la personne à envoyer un courrier de protestation à la direction A la gravité de la situation correspondent donc différentes actions possibles.

Cependant, ce travail d'aiguillage n'est pas une fin en soi. En effet, il doit se combiner à un travail d'accompagnement de la personne dans l'action. Quelle que soit la décision retenue par la personne, qu'elle corresponde ou non avec ce qu'avait proposé le conseiller, ce dernier se doit de suivre le dossier engagé, de l'aider et de l'accompagner dans la décision prise : aide à la rédaction de courrier, montage du dossier juridique… Cela signifie également pour le conseiller de mobiliser son sens de la persuasion et de la négociation lors de face-à-face avec la direction, et de se servir de tous les réseaux tissés, y compris ceux qui apparaissent comme informels.

## 5.3. CONCLUSION DES FICHES 1 ET 2

Dans le traitement des malaises dans l'organisation, la première étape consiste en cette rencontre entre la personne en souffrance et le conseiller. C'est un face-à-face intime où l'une doit se livrer en toute confiance à l'autre. Mais cette relation ne doit en aucun cas être pensée comme unilatérale. Pour que la rencontre débouche sur quelque chose de constructif, chacune des deux personnes doit aller vers l'autre. D'un côté, la personne qui écoute doit se rapprocher de l'autre, en apprendre plus sur lui et l'accompagner dans l'action entreprise. De l'autre, la victime doit comprendre qu'elle doit être un acteur à part entière dans la sortie de la crise, dans sa capacité à délivrer les clés du problème subi et à décider des initiatives à prendre. C'est dans cette optique qu'elles vont co-construire ensemble la solution.

## 5.4. FICHE N°3 : ANALYSE DES SITUATIONS SUR LES PROBLEMES A RESOUDRE : LE DIAGNOSTIC COLLECTIF D'UN CAS DE MALAISE ORGANISATIONNEL

### 5.4.1. Les objectifs

Faire un diagnostic de la situation pour comprendre les problèmes qui sont à l'origine du malaise organisationnel et être en mesure de relier travail d'organisation et santé. Il s'agit également de pouvoir réfléchir ensemble sur ce qui a fait rupture et s'est brisé lors du dérèglement du travail d'organisation.

### 5.4.2. Mode d'emploi

S'intéresser à la situation de travail et au travail d'organisation dans son ensemble. L'analyse ne porte pas sur l'individu mais sur la situation de travail qui est comporte des dérèglements du travail d'organisation.

Le diagnostic modifie les règles du jeu social : il oblige à parler ensemble – par exemple, entre syndicat et agents – d'une expérience singulière et individuelle qui est en quelque sorte socialisée.

Partant des faits, mettre en place un espace de confrontations et de dialogues afin d'identifier les causes. Poser une lecture des facteurs de malaise organisationnel.

L'approche est clinique dans le sens où il s'agit d'étude de cas de malaise organisationnel.

### 5.4.3. Méthodes et outils

Le diagnostic passe par plusieurs étapes : tout d'abord la collecte des faits de la situation et sur la santé pour passer à une étape où l'analyste qualifie les faits. Il prend alors position sur les dérèglements organisationnels qui opèrent dans la situation considérée.

***Méthode MAMALO, méthode de description d'un accident d'organisation pour reconstituer l'accident et analyser la situation***

Premier temps : reconstituer des accidents d'organisation à partir du récit des agents et établir les liens de causes à effets sur le registre de la santé. Il s'agit de recueillir les faits sur les modifications de la situation professionnelle de l'agent concerné et sur les modifications de sa propre santé pour qualifier la nature des malaises dans l'organisation qui conduisent ou non à un accident d'organisation.

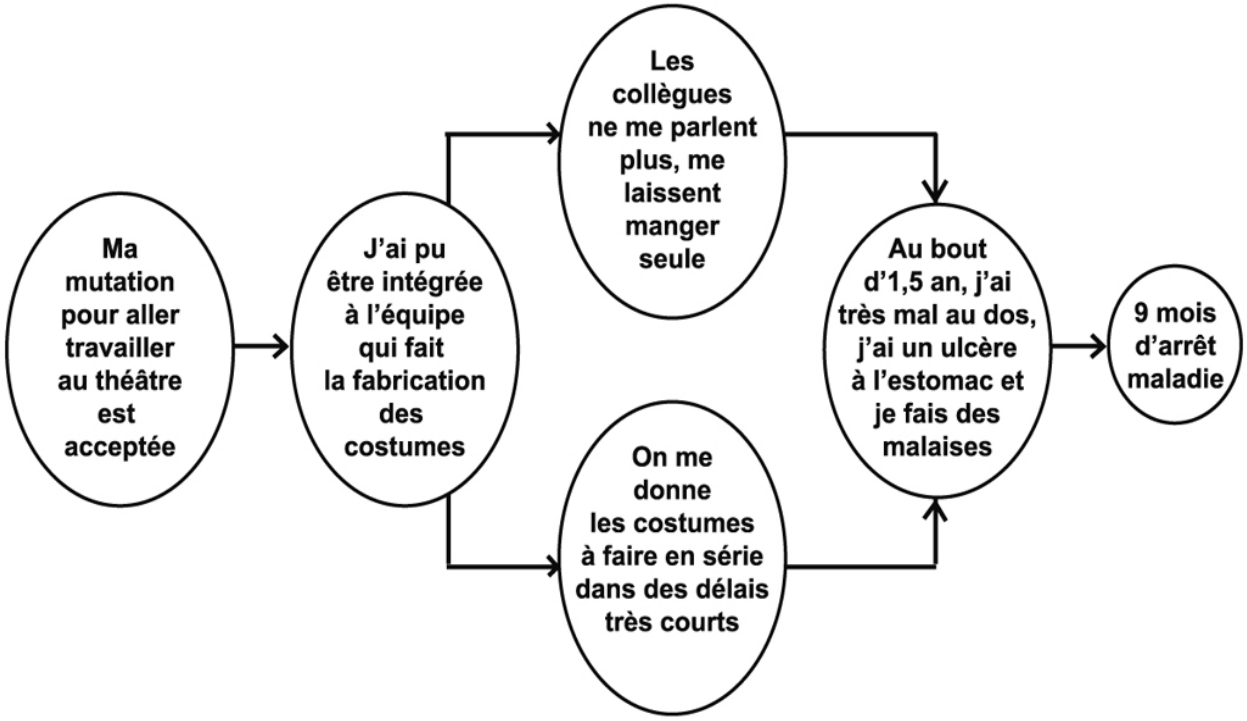
Il s'agit d'un côté d'objectiver des faits relevant des malaises dans l'organisation : des actes de malveillance de la part de l'encadrement ou d'un collègue qui ont pu générer des accidents d'organisation entraînant des ruptures avec son milieu de travail, des blessures et des souffrances et de les mettre en relation.

Il s'agit d'un autre côté de replacer ces faits dans leur contexte et de s'appuyer sur d'autres faits énoncés dans les groupes de discussion et dans le groupe de pilotage.

Le recueil d'information s'effectue par entretiens individuels pour obtenir des récits des histoires que les personnes vivent du fait des dérèglements du travail d'organisation et recueillir les documents permettant de vérifier les faits énoncés.

Partant de ce récit, les faits et les opinions principaux sont dégagés selon la chronologie du récit et les changements de la situation de travail ou de la santé. Il s'agit de recueillir les faits sur les (a) modifications de la situation professionnelle du sujet et sur (b) les modifications de sa propre santé pour qualifier la nature (c) des malaises dans l'organisation qui conduisent ou non à (d) un accident d'organisation.

Cette formalisation, proche de celle produite dans le cas d'analyses par l'arbre des causes, permet des analyses par catégorie et/ou par reconstitution des relations entre les faits.




Dans un deuxième temps, on s'intéresse à la manière dont les personnes qualifient, comprennent et donnent une signification aux limites du travail d'organisation à partir de leur expérience de dégradation de leurs conditions de travail et de détérioration de leur santé. Comment qualifient-ils les malaises qu'ils vivent et quelles sont les compétences et les connaissances qu'ils mobilisent pour les qualifier ? L'analyse porte ici sur la perception que l'individu a des malaises, c'est-à-dire sur la manière dont il détecte, identifie et comprend les malaises auxquels il est confronté et les informations qu'il mobilise pour en dégager les sources. En suivant les propos tenus par la personne, on recueille ce que les individus détectent et qui forment des *indices de dérapage ou dysfonctionnements organisationnels*. Puis, on recueille ce que l'individu identifie comme *indicateurs des dérives du travail d'organisation*. On s'intéresse à l'identification par la personne des détournements du pouvoir d'organisation ou d'actions diverses (maladresses organisationnelles) que l'individu subit. Enfin, on s'intéresse à l'interprétation d'ensemble que le sujet construit à partir des faits vécus, de ce qu'il a détecté et identifié.

On recueil ainsi les indices de dérèglement du travail d'organisation.

Rechercher également les régulations sociales que la personne met en place pour faire face aux dérèglements du travail d'organisation.

***Formulation du diagnostic par le schéma du travail d'organisation***

Lors que cette étape l'analyste qualifie les problèmes qu'il retient.

Le diagnostic pose les liens retenus par l'analyste entre les atteintes à la santé et les causes. Il s'agit de passer des faits et causes à leur interprétation. Le diagnostic peut être formalisé à partir du schéma du travail d'organisation pour formaliser les dérèglements du travail d'organisation : les cinq carrés A, B, C, D, E désignent les domaines du travail d'organisation : AB sont les entrées de la situation de travail et DE en sont les sorties, C désignant l'activité qui relie les entrées aux sorties. Chacun d'eux pris isolément est le lieu de l'activité organisationnelle : de prises de décisions souvent réservées à l'encadrement (A), de mobilisations de ses ressources exercées par les destinataires (B), de mise en œuvre des décisions (C), de traitement de la santé (D) ou de prise en compte des résultats (E).

Ce schéma indique la dynamique du travail d'organisation matérialisée par des relations d'enchaînement : les décisions d'organisation (A) sont mises en œuvre (C) par des personnes mobilisant leurs ressources (B) : cette mise en œuvre a des effets tant sur la santé (D) que sur la production de biens ou de services (E).

Ce schéma indique troisièmement les régulations qui s'instaurent au cours du travail d'organisation en réponse aux effets : d'une part, des régulations structurales pouvant modifier les décisions d'organisation (E vers A), ou pouvant modifier le niveau de contribution ou de mobilisation des ressources dans le cas où les effets sont trop importants (D vers B) ; d'autre part, des régulations fonctionnelles pouvant modifier la manière dont les décisions sont mises en œuvre en fonction des effets sur la santé (DC) ou des résultats obtenus (EC). C'est l'identification de ces régulations qui constituent le cœur du diagnostic mettant en relation le travail d'organisation et la santé.

Pour chaque cas, les dérèglements installés sont identifiés : qu'il s'agisse de « blocages dans la relation AB » rendant le compromis difficile et la situation conflictuelle entre les contraintes (A) et les ressources (B) ; de blocages dans les processus du travail d'organisation ou encore dans les impossibilités d'ajustements de son positionnement face aux agressions de l'environnement ou aux fluctuations (C) ou de blocages dans les régulations qui rendent impossibles la prise en compte des effets en retour du travail d'organisation (des décisions qui ne peuvent plus être révisées, malgré les résultats ou bien des effets sur la santé qui entraînent une détérioration de ses ressources).

L'intérêt est de considérer les sorties en terme de santé et les entrées pour comprendre les processus.

Trois voies de diagnostic sont possibles :

- s'intéresser aux sorties, aux effets que la santé ;
- s'intéresser aux entrées et sorties ;
- s'intéresser à l'ensemble, c'est-à-dire au jeu des flèches dans ce système.

# PARTIE III

# LA FORMATION

# A

# MAMALO

# 1. OBJECTIFS ET CADRE DE LA FORMATION

Un projet de formation des membres de CHS à la méthode MAMALO a été porté par l'équipe de recherche en lien avec le cabinet Emergences[44]. Cette formation a pour objectif de faire comprendre que la santé, le travail et l'organisation sont liés et sont souvent impliqués dans les difficultés qui leur sont remontées par les salariés. De plus en ce qui concerne les problèmes de malaise dans l'organisation ils relèvent bien plus d'un malaise organisation, c'est-à-dire collectif que d'une caractéristique individuelle sur laquelle il conviendrait d'agir. MAMALO est un outil méthodologique et un outil conceptuel qui vise la description, l'analyse et le traitement des malaises et des accidents d'organisation. En utilisant MAMALO, on postule que les problèmes de santé au travail sont avant tout des problèmes organisationnels.

L'élu CHS doit comprendre l'histoire et le malaise qui lui est confié. On est dans la compréhension individuelle du malaise. Mais il doit réussir à avoir une compréhension plus globale non pas du malaise, mais des malaises dans l'organisation. Il doit être capable de se construire une grille générale de lecture des malaises dans l'organisation. Le premier objectif est donc de construire des savoirs qui pourront être recyclés dans le cadre de la prévention des malaises.

La personne qui subit un malaise doit être un acteur à part entière de la situation. La personne doit donc effectuer un travail sur elle-même. Le second objectif de MAMALO est de conduire cette personne à un autodiagnostic, une façon de sortir de soi et d'aller vers les autres.

Pour trouver des solutions à cette situation de crise, l'élu CHS et la personne en souffrance doivent collaborer et donc parvenir à une version commune de la réalité. Le troisième objectif de MAMALO est de se mettre d'accord sur les actions possibles à mener.

L'objectif est de s'approprier les résultats : l'outil mis à disposition doit s'enrichir de la pratique, mais il ne doit pas être reconstruit à chaque usage.

Cette formation est proposée sous la forme d'une formation-action afin que chacun puisse se confronter au terrain pour que la méthode soit mise en pratique. La première session de deux jours sera consacrée à la découverte de MAMALO (méthode d'analyse des malaises dans l'organisation) et à son appropriation à travers des études de cas. Dans l'intervalle de deux mois qui séparent les deux sessions, les stagiaires auront pour mission d'utiliser MAMALO sur des cas réels. La deuxième session sera consacrée au retour et au partage des expériences des stagiaires.

La formation à MAMALO à fait l'objet d'un projet de support au travers d'un ensemble de diapositives que nous présentons ici. Cette formation est organisée en deux sessions de deux jours chacune espacées de deux à trois mois. Le public visé concerne les élus CHS, et toute personne concernée pas que questions de prévention de la santé au travail. L'effectif souhaité est une douzaine de personnes. Elle vise l'apprentissage de connaissances théoriques sur le thème de la santé au travail. Précisément, il s'agit d'expliciter la relation triangulaire : santé/organisation/travail. L'objectif est de transmettre aux stagiaires la méthode MAMALO pour analyser et prévenir les malaises dans l'organisation.

Voici les diapositives de cadrage de la formation :

---

[44] Emergences (2009), *CHS de la fonction publique territoriale – comment prévenir et analyse les risques professionnels et les malaises au travail ?* Fiche descriptive de formation CHS.

## Formation MAMALO

- Organisation de la formation : Deux sessions de deux jours ( 4 demi-journées) chacune espacées de 2 à 3 mois.
- Public visé : élu CHS et personnel concerné par les questions de prévention de la santé au travail.
- Effectif souhaitable : une douzaine de personnes.

## Objectifs généraux

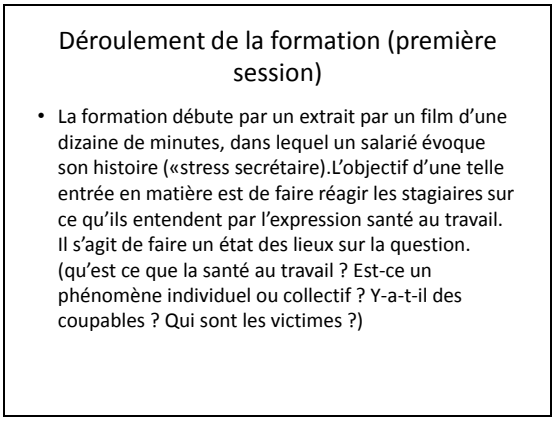
- Cette formation vise l'apprentissage de connaissances théoriques sur le thème de la santé au travail. Précisément, il s'agit d'expliciter la relation triangulaire : santé/ organisation/travail.
- De plus, cette formation a une visée méthodologique. L'objectif est de transmettre aux stagiaires des outils méthodologiques pour analyser et prévenir les malaises dans l'organisation.

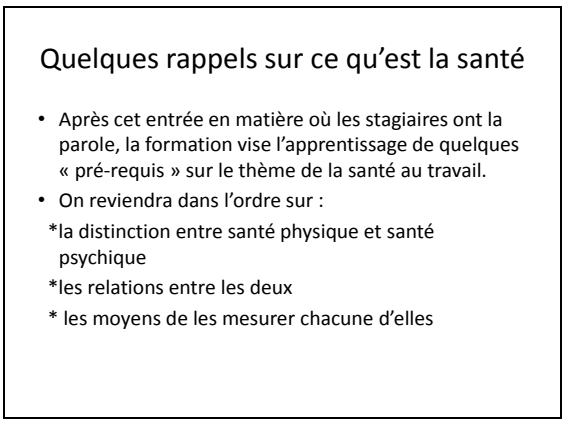
## Organisation en sessions

- La première session de deux jours sera consacrée à la découverte de Mamalo (méthode d'analyse des malaises dans l'organisation) et à son appropriation à travers des études de cas.
- Dans l'intervalle de deux mois qui séparent les deux sessions, les stagiaires auront pour mission d'utiliser Mamalo sur des cas réels.
- La deuxième session sera consacrée au retour et au partage des expériences des stagiaires.

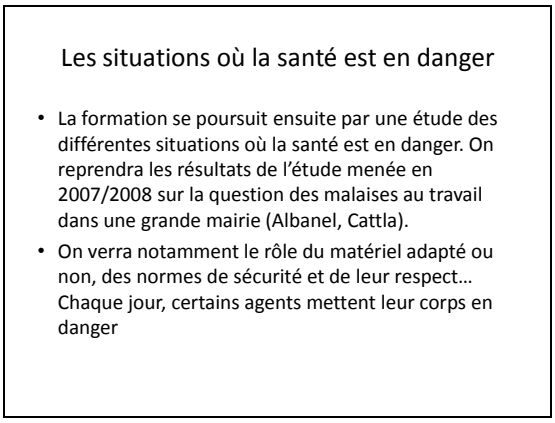
# 2. PRE-REQUIS POUR UTILISER MAMALO : COMPRENDRE LE TO DANS LES SITUATIONS DE TRAVAIL

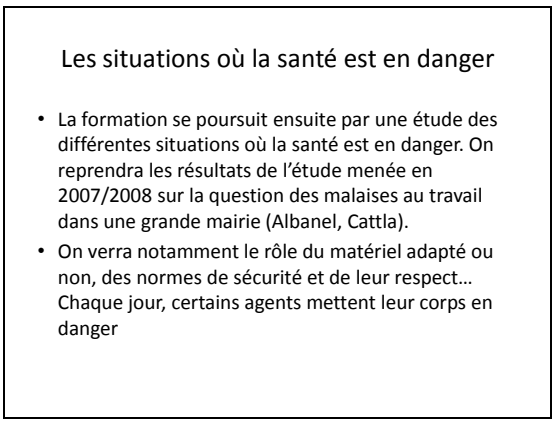
Avant de former à la méthode MAMALO, il est nécessaire d'apporter des éléments d'explication sur les liens entre santé et travail. Il s'agit, sans faire de la théorique d'illustrer concrètement les fondements de la méthodologie. La trame point par point de cette partie préalable est la suivante :

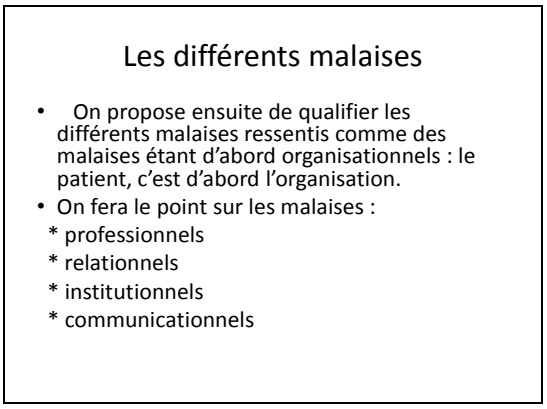


La formation se poursuit ensuite par une étude des différentes situations où la santé est en danger. On reprendra les résultats de l'étude menée en 2007/2008 sur la question des malaises au travail dans une grande mairie (Cattla, Albanel, De Terssac, 2008). On verra notamment le rôle du matériel adapté ou non, des normes de sécurité et de leur respect… Chaque jour, certains agents mettent leur corps en danger.



## Une méthode qui lie théorie et pratique

- La formation a comme entre autre pour objectif de transmettre des éléments théorique. Pour autant, il semble important d'illustrer le plus souvent possible à l'aide d'éléments concrets. Ainsi, chaque nouvel élément de connaissance est accompagné d'un exemple ou d'un extrait d'entretien, qui illustre la situation.

## Une formation interactive

- Cette première séquence se termine par le visionnage d'un nouveau film dans lequel une salariée évoque son malaise au travail. (« concessionnaire automobile). C'est l'occasion de revenir collectivement sur la question des malaises en faisant parler les stagiaires autour de leur propre expérience.

## L'apprentissage de Mamalo

- Ici commence la deuxième séquence de la formation, qui en est aussi son cœur.
- Il s'agit de présenter aux stagiaires la méthodologie des malaises dans l'organisation.
- Trois objectifs sont ici visés :

## Objectif n°1

- Le premier objectif est de familiariser les stagiaires avec les méthodes de recueil et d'analyse de données (entretien, prise de notes…)

## Objectif n°2

- Le deuxième objectif est de faire découvrir aux stagiaires ce qu'est Mamalo à proprement parler. Qu'est ce qu'on recherche ? Du recueil des faits à leur traitement, c'est toute la méthode d'analyse qui doit être explicité

## Objectif n°3

- Le troisième objectif est de favoriser l'appropriation de Mamalo en présentant aux stagiaires une étude de cas et en construisent ensemble la monographie s'y rapportant.

## Présentation générale

- Cette deuxième séquence commence par une présentation très générale de Mamalo. On explicite les différents temps et les différents objectifs visés …
- On indique donc que Mamalo est d'abord une interaction entre deux personnes, puis consiste en une analyse de l'histoire de l'autre et se conclut par une deuxième interaction pour décider des actions à mettre en œuvre.
- Par ailleurs, on explique à quoi sert Mamalo pour la personne qui l'utilise comme pour la personne qui livre son histoire.

## L'entretien

- Après cette approche générale, on propose de rentrer plus dans le détail.
- La formation se poursuit alors par un temps consacré à la méthodologie de l'entretien en sciences sociales. Toujours en partant d'exemples, on explique quelles sont les clés d'un entretien réussi.

## L'analyse du récit

- Puis, la formation se poursuit par l'explicitation de Mamalo.
- On revient dans un premier temps sur la notion d'accident d'organisation qui est fondamentale, dans la mesure où l'un des objectifs premiers de Mamalo est de reconstituer l'arbre des causes d'un accident du travail.

## Les différentes phases

- Puis sont explicitées les différentes phases de l'analyse des données recueillis:
- * la qualification des faits en faits relatifs à un changement dans la situation de travail, à la dégradation de la santé, à une démarche entreprise pour s'en sortir
- * l'identification des indices d'un dérapage organisationnel
- * l'identification des atteintes à la santé du point de vue de la victime
- * l'identification des solutions entreprises pour s'en sortir.

## Illustrer par des cas concrets réels

- Chaque nouvel élément sera accompagné d'exemples pour une meilleure compréhension. Par ailleurs, cette deuxième séquence sera conclue par l'étude d'un cas fictif. ( « l'histoire de José »). Il permettra de reprendre tous les éléments de la méthodologie

## Etude de cas

- La troisième séquence sera consacrée à une étude de cas. (« L'histoire de Martine »). Il sera donné à chaque stagiaire un entretien et réunis en petits groupes de 3 ou 4 personnes, ils devront appliquer Mamalo et construire la monographie se rapportant au cas. Le formateur les aidera naturellement dans cet exercice. Un corrigé commun sera ensuite travaillé de façon commune

### 2.1. DEBUT DE LA FORMATION

## Les liens entre travail et santé

De quoi parle-t-on ?
La santé physique
La santé psychique

## Liens entre travail et la santé physique

- C 'est l'aspect le plus visible. Ces atteintes à la santé sont à relier au mouvement d'intensification qui touche le monde du travail (Volkov)
- Les cadences à tenir, les mauvaises positions, l'irrégularité des horaires de travail et donc de temps de récupération agissent comme des accelerateurs du processus d'usure des corps.

## Des indicateurs simples pour mesurer le phénomène

- Le nombre d'accidents de travail
- Les arrêts de travail suite à des TMS

## Un phénomène d'usure au travail

Thébault et Lapeyre qui ont principalement étudié la relation santé et travail dans la population des seniors parlent « d'usure au travail », qu'elles définissent comme un « affaiblissement des forces de la santé des travailleurs, une détérioration de l'individu par la mise en œuvre du corps et de l'esprit dans une situation de travail donné ». Elles parlent donc d'une usure physique, mais aussi d'une usure psychique »

## La santé sur un plan psychique

- La question des effets du travail sur la santé psychique est plus difficile à traiter. La mesure des effets se heurte à deux difficultés :
- 1) les personnes dont la santé psychique est atteinte ne le déclarent pas toujours
- 2) il est difficile de savoir dans quelle mesure les atteintes à la santé psychique relèvent du travail ou de la vie privée

## Mais le travail peut avoir des répercussions sur la santé psychique

- Stress, boule au ventre avant d'aller au travail
- Sensation de mal être
- Perte de confiance en soi
- Trouble du sommeil, de l'alimentation, du système digestif
- Dépression
- Suicide

## Remarque n°1

- Les atteintes à  la santé physique peuvent avoir des répercussions sur la santé psychique
- L'usure physique, comme en témoignent les TMS peut conduire à une usure mentale  : état d'épuisement, stress avant d'aller travailler, sensation de se mettre en danger…

## Remarque n°2

- Inversement, les troubles d'ordre psychique peuvent se répercuter sur le plan du physique :
- La fatigue nerveuse, le manque de sommeil conduisent à une fatigue  physique et à une diminution de la vigilance, qui risque de mettre en danger l'intégrité physique du travailleur.
- Les addictions telles que celles concernant le tabac, l'alcool, les médicaments ou les stupéfiants ont à long terme des effets irréversibles sur la santé physique

## L'autre lien entre travail et santé

- La santé a une influence sur le travail
- De manière positive puisque être en bonne santé est certainement la première des conditions pour un travail bien fait. Nous parlons ici aussi bien de santé physique que de santé psychique
- Inversement, être en mauvaise santé, quand cela n'empêche pas de travailler conduit à faire baisser la productivité de son travail

## Le travail influe aussi sur la santé

- Inversement, le travail a une incidence sur la santé, comme le montre Hélardot
- De façon négative quand le travail met en danger la santé : accidents du travail, stress, dépression.
- Mais l'expérience du travaille façonne positivement la santé. Sur un plan structurel d'une part puisque avoir un emploi, c'est avoir un revenu, une protection sociale et bénéficier des effets positifs de l'intégration sociale. Sur un plan situationnel, le travail participe à la valorisation de soi et permet la reconnaissance intersubjective

## Le travail comme stimulant cognitif

- Marquié dans ses recherches semble aller encore plus loin dans les effets du travail sur la santé. Il montre que le travail permet de développer les capacités cognitives des individus et d'une certaine façon rend donc plus intelligent.
- « Des conditions de travail favorables sur un plan cognitif jouent un rôle positif non seulement dans le niveau du fonctionnement cognitif à un moment donné, mais aussi dans le développement cognitif lui-même »

## Les situations de travail où la santé est en danger

Parmi toutes les situations de travail qui peuvent porter atteinte à la santé du salarié, on distingue d'abord celles qui font courir un risque sur la santé physique :

Parmi elles, on distingue des situations de travail normales, mais qui provoquent à long terme une usure de la santé : port de charge lourdes, positions fatigantes....

Les seniors forment la population la plus exposée à ce type de risque

## Des risques intrinsèques au travail

- On repère également des situations de travail dangereuses qui, de manière intrinsèque, font courir un risque au salarié. Précisément, le risque est celui de l'accident du travail : manipulation d'objet ou d'instrument dangereux, travail en hauteur.
- Dans certains métiers, le risque est même considéré comme inhérent. Ex : les sapeurs-pompiers.

## Extrait d'entretien

- « C'est difficile pour ceux qui travaillent manuellement parce qu'ils peuvent ramasser les seringues usagées ou des objets qui tranchent. Ils doivent ramasser les trucs laissés en vrac. Quand ils sont en manuel, ils sont en équipes de trois, mais chacun travaille seul dans sa rue. En kilomètres, ça fait environ treize par jour. Les mécano, c'est pas pareil : ce n'est pas physique, mais ça repose sur la vigilance. Ça fait du bruit, il n'y a pas de climatisation. On a constaté 26% d'augmentation des accidents du travail en seulement un an. Ce qui fait 752 accidents ».

## Du matériel inadapté

- D'autres situations de travail font courir un risque au salarié du fait que le matériel utilisé est défectueux ou inadapté.
- Une précédente étude (Albanel, Catlla, 2008) réalisée dans les cantines scolaires a montré que le matériel, qui pourtant rentrait dans les normes légales, était responsable de nombreux accidents du travail. Les maniques utilisées ne permettaient pas de protéger de brûlures et les chaussures qui répondaient certes aux exigences hygiéniques, provoquaient des glissades sur les sols humides

## Contourner la règle et se mettre en danger

- Le matériel inadapté pose parfois doublement problème. En effet, si on l'utilise, on se met alors en danger. De nombreux témoignages d'élagueurs municipaux montrent que respecter les normes de sécurité fait courir un risque. Le port du casque, des gants, des sangles, des chaussures spéciales, du harnais de sécurité est considéré comme une véritable gêne dans l'exercice du métier.

## Extrait d'entretien

- « Les élagueurs ne mettent pas tous les équipements parce que ça gène pour travailler. Il faut dire qu'il y a une véritable inadéquation entre la réglementation et réalité du travail. (…) Les évolutions du matériel sont constantes, mais les commerciaux ne connaissent pas le métier, ni les nouvelles méthodes. Du coup, sur le terrain personne ne met le matériel car il est pas du tout adapté au travail acrobatique : on peut pas travailler à l'aise avec un casque, la tenue, les chaussures et les gants »

## Un double risque

- Mais si les agents décident de se passer de ce matériel, qui est, malgré tout, à leur disposition pour assurer leur sécurité, de nouveaux risques s'ajoutent à une situation de travail déjà dangereuse.

  Dans tous les cas, on peut parler d'un double risque.

## Retirer des bénéfices, mais à quel prix ?

- Il existe aussi d'autres situations de travail dans lesquelles la règle est contournée, non pas pour se protéger d'une norme inadaptée, mais pour tirer certains bénéfices. Dans ces cas là-aussi, le non respect de la règle induit un risque pour la santé.
- On peut citer en exemple le fini parti pratiqué dans le service de la voirie publique

## Les risques du fini parti

- La pratique du fini parti consiste à faire le travail le plus vite possible afin de pouvoir le quitter avant l'heure théorique. Le problème vient du fait que cette pratique se fait au dépend des règles de sécurité :

  ramassage des ordures lors d'un seul passage dans la rue, tonnage des camions trafiqué…
- Cette pratique entraine une prise de risque pour ceux qui l'exercent, mais aussi pour les passants.
- Les agents qui ne souhaitent pas exercer ce genre de pratiques y sont souvent contraint par le groupe de collègues qui exercent une pression. Le risque est alors pris contre sa propre volonté.

## La propagation du risque physique au risque psychique

- Toutes les situations précédentes sont typiques de situations de travail dites à risque physique. Mais on observe un phénomène de propagation d'un risque physique à un risque psychique.
- Derrière le danger que la situation de travail fait courir au corps, il peut y avoir une sensation de lassitude, un malaise lié à cette idée de perpétuelle mise en danger.

## La lassitude de la prise de risque permanente

- L'étude réalisée dans les cantines scolaires a montré que le malaise ressenti par les agents était autant lié - si ce n'est plus - à cette sensation de mettre son corps en danger, qu'aux véritables atteintes à la santé physique.
- Le malaise des élagueurs est lui lié à une prise de décision impossible à tenir : mettre le matériel de sécurité et être gêné dans l'exercice de travail et donc prendre des risques ou s'affranchir des règles de sécurité, être plus à l'aise pour faire son travail et courir un risque aussi.

## Les sources des malaises au travail

Les malaises au travail ne sont pas uniquement liés à cette prise de risque, qui se fait la plupart du temps contre le gré des agents. Ces derniers évoluent dans des univers professionnels parfois difficiles et les répercussions sur la santé psychique existent bel et bien.

Quelles sont les sources de ces malaises au travail ?

## Du flou des décisions à l'individualisation du travail

Une première source de malaise a trait à l'existence de règles de fonctionnement opaques. Ces règles concernent aussi bien le recrutement, l'avancement de carrière que l'affectation de poste.

## Des injustices flagrantes

- Il semble fréquent dans la fonction publique territoriale que personnes soient recrutés sur des postes qui nécessitent un concours, alors qu'elles ne l'ont pas et que d'autres qui ont pourtant le concours, n'obtiennent pas le poste
- Les agents n'avancent pas tous au même rythme, alors que le travail effectué est le même
- Certains sont affectés sur des postes valorisés, alors que d'autres, malgré leurs demandes répétées n'obtiennent pas leur mutation.

## Extrait d'entretien

- « Au niveau de l'avancement de carrière, c'est très frustrant. Il y a des jeunes diplômés qui ont le concours mais qui se font planter parce qu'ils ne connaissent pas la personne qu'il faut. C'est assez clientéliste, c'est le système du « reçu collé » : les types sont reçus au concours, mais le poste est donné à quelqu'un d'autre. Ce système permet aux élus de garder le pouvoir, les agents deviennent les sujets du roi. Ça a pour effet d'en énerver plus d'un et de chambouler la pyramide des âges parce qu'au final les jeunes repartent dans le privé. Ceux qui restent perdent vite l'envie de se battre. Ils font leurs heures sans envie et ça ramollit les agents »

## Etre bien vu de sa hiérarchie

- Dans de tels systèmes de fonctionnement, l'enjeu est d'être bien vu de sa hiérarchie. Si tout le monde ne peut pas bénéficier de « piston » ou de passe-droits, « être bien » avec ses chefs permet souvent de retirer quelques avantages de la situation.

## La non reconnaissance du travail

- Les agents expriment un malaise vis-à-vis de ce type de règles.
- Le malaise provient d'abord de l'impression que le travail effectué n'est pas reconnu par la hiérarchie, n'est pas rétribué à sa juste valeur.

## Extrait d'entretien

- « Il y a un système en place qui fait que les chefs ne sont pas les plus compétents, mais ceux qui on une grande gueule. Les types en place n'ont pas le concours, mais ils ont du piston. Alors, on a des problèmes parce qu'on se retrouve avec une jeune génération qui arrive, qui est motivée, qui a des diplômes et qui est plus compétente. Et en face, vous avez les plus vieux qui sont chefs, qui n'y connaissent rien, mais qui font la pluie et le beau temps. Alors eux se gardent le boulot intéressant et ils font faire aux jeunes le sale boulot »

## Des ambiances de travail malsaines

- Le malaise est aussi lié à l'ambiance de travail que ce type de règles implique.
- Une tel système de gestion des ressources humaines (ou plutôt une absence de gestion des ressources humaines) crée des tensions au sein d'un collectif, des jalousies.

## Extrait d'entretien

- « Des fois, il y a des bagarres après le boulot entre agents parce qu'on les met tellement en concurrence sur des primes qu'ils finissent par craquer. Avec les primes, les solidarités sont cassées, les gens sont seuls. En plus de ça, ils sont surveillés en permanence, la hiérarchie met sous pression, il y a du flicage. Ils ne s'arrêtent même plus pour fumer une clope, pour renseigner des touristes, pour acheter une baguette en rentrant Au moindre écart, ils se font engueuler et ils le prennent comme s'ils allaient en prison »

## La peur d'être mal vu

- Enfin, le malaise est lié parfois à cette peur d'être mal vu par la hiérarchie :
- «Dans les écoles, pas mal de filles travaillent avec la peur au ventre. Elles ont peur de la hiérarchie. Elles ont peur de se montrer avec un tel qui est mal vu par la direction. Elles ont peur d'être mal notées» (personnel des écoles)

## Un problème de management

- Une deuxième source de malaise est lié à un problème de management. Beaucoup d'agents se plaignent d'une organisation du travail qui se révèle inefficace.
- Les ordres sont parfois flous et l'agent ne sait finalement pas très bien ce qu'il doit faire.
- Les ordres peuvent se révéler aussi inappropriés et il devient difficile aux agents de bien faire leur travail, s'ils respectent les consignes.

## Extrait d'entretien

- « Quand on a des chefs incompétents et une organisation qui ne tient pas compte de la réalité du travail, on arrive à des situations dramatiques. L'autre jour, on nous fait vaporiser les arbres à onze heures dans les jardins publics alors qu'il y a plein d'enfants dans la zone. Il faudrait trouver une autre heure pour faire ce type d'intervention, mais aussi il faudrait que les chefs arrivent à prévoir ça »

## L'éloignement des niveaux de décision

- De manière générale, le malaise qu'expriment les agents est lié à cet éloignement entre leur niveau, c'est-à-dire celui du terrain et le niveau où sont prises les décisions.
- Des ordres sont donnés par une hiérarchie qui ignore parfois les réalités du terrain. Et les agents qui ont des compétences particulières et une expérience ne sont pas écoutés.

## Les dérives du service public

- Une troisième source de malaise concerne l'évolution des référentiels du service public.
- La logique de la productivité et de la rentabilité s'est immiscée peu à peu dans des services publics, jusqu'à lors protégés de telles contraintes

## Extrait d'entretien

- « Avant, on n'avait pas à être rentable. C'était le service public. Cela permettait de travailler dans un certain confort. Aujourd'hui, il y a la concurrence du privé sur pratiquement tous les services. Et donc, la variable d'ajustement, c'est l'agent. Par exemple, de notre côté, on ne veut plus que les agents travaillent seuls. Mais entre le souci de rentabilité pour la mairie et le souci de sécurité pour nous, le mairie a fait son choix» (personnel des espaces verts »

## Sentiment d'insécurité

- Enfin, une quatrième source de malaise est liée à la non reconnaissance de son travail, non par sa hiérarchie, mais par le public.
- Pour nombre d'agents de la FPT travaillant au contact des usagers, leur attitude à leur égard s'est peu à peu dégradé.
- L'indifférence vis-à-vis de leur travail se transforme même parfois en défiance.
- Pour certains agents travaillant dans des zones sensibles, il devient même dangereux d'aller travailler, puisque les risques d'agression existent.

## Extrait d'entretien

- « Quand j'ai commencé il y a une vingtaine d'année, les gens nous remerciaient beaucoup, ils nous invitaient chez eux pour prendre le café quand on les aidait. Puis, c'est devenu juste merci et encore après plus rien. C'était normal qu'on soit là, et après tout on ne faisait que notre métier. Aujourd'hui, ce n'est même plus de l'indifférence, mais on devient des cibles. On nous envoie éteindre les feux juste pour se faire caillasser.

## Le travail vidé de sens

- Il résulte de cette situation une lassitude quand ce n'est pas une peur d'aller travailler.
- Au final, le travail se vide de son sens, la motivation disparaît.

## Le patient, c'est l'organisation

- Derrière ces malaises, il y a des individus qui souffrent et qui sont souvent seuls. D'ailleurs, le premier malaise est sans doute de ne pas pouvoir en parler.
- Pourtant, les mêmes malaises apparaissent quels que soient les services et les situations ne sont donc pas isolables les unes des autres.

## L'organisation contre les individus?

- Les malaises au travail frappent les individus, mais doivent être analysées dans une dimension collective.
- Derrière ces malaises, il y a une organisation défaillante :
- - qui fonctionne selon des règles opaques
- - qui méconnaît les compétences des individus
- - qui donne le pouvoir de décider à des personnes qui ignorent les réalités du terrain.

## Des différences de conception qui créent des tensions

- Le malaise organisationnel nait de la tension entre différentes manières de concevoir l'efficacité et la qualité du travail.
- De plus, il y a au sein de l'organisation un conflit de points de vue sur ce que doit être un service public

## Une usure organisationnelle

- Thébault et Lapeyre parlent certes d'usure physique, d'usure psychique, mais concluent sur une usure organisationnelle.
- Il s'agit selon elles d'une dégradation de l'organisation qui poursuit des logiques contradictoires : plus d'autonomie, mais plus de contrôle, plus d'objectifs à réaliser, mais moins d'hommes, moins de moyens, moins d'encadrement, moins de communication…

## Le salarié victime de l'organisation

- Au final, c'est la salarié la première victime de cette organisation qui lui ôte même sa capacité à prendre conscience de la nature des problèmes, à comprendre qu'ils sont collectifs et non individuels.
- Pour Appay, l'individualisation qui se caractérise par « le mouvement de destruction des droits collectifs attachés au travail » apparaît « doublement destructeur car il équivaut à une perte de droits effectifs pour les salariés, mais surtout parce qu'il leur ôte la possibilité de construire à partir d'une somme de problèmes individuels un problème collectif qui a peut-être une solution »

## Les quatre malaises organisationnels

- Les différentes malaises ressentis peuvent être regroupés en quatre catégories :
- - les malaises institutionnels
- - les malaises professionnels
- - les malaises relationnels
- - les malaises communicationnels

## Les malaises institutionnels

- Ils sont liés à une dérive du pouvoir de direction. Le rapport entre l'encadrant et l'agent est faussé du fait que les règles de type rationnelle légale sont contournées au profit de règles informelles : passe droits, piston ou même discrimination.
- Dans ce type de situation, le rapport est estimé trop complice et interdit toute critique à l'égard de la direction sous peine d'être mis à l'écart ou freiné dans sa carrière.

## Extrait d'entretien

- « En plus, il y a une injustice majeure. Moi, j'ai quatre enfants, je travaille à temps partiel, je ne travaille pas le mercredi et je gagne 80%. Et d'autres, plus historiques dans le service sont payés à 100%, alors que comme moi, ils ne travaillent que 4 jours par semaine. Et en plus, quand je suis arrivée, non seulement j'étais à 80%, mais en plus, je récupérais tout le travail. Et puis, on me reprochait d'avoir récupéré tout le travail »

## Les malaises professionnels

Ils sont liés à l'impossibilité dans laquelle se trouve le salarié de bien faire son travail, voire de le faire tout simplement compte tenu des moyens mis à sa disposition ou des contraintes auxquelles il est soumise. On parle aussi de travail empêché.

## Les différentes causes

- Concrètement, une surcharge de travail soudaine, l'isolement de l'agent du reste du collectif de travail, des informations qui ne lui parviennent pas, des dossiers retirés ou encore dans les cas les plus extrêmes rendent le travail contrarié, empêché ou impossible et sont à la source des malaises professionnels.

## Extrait d'entretien

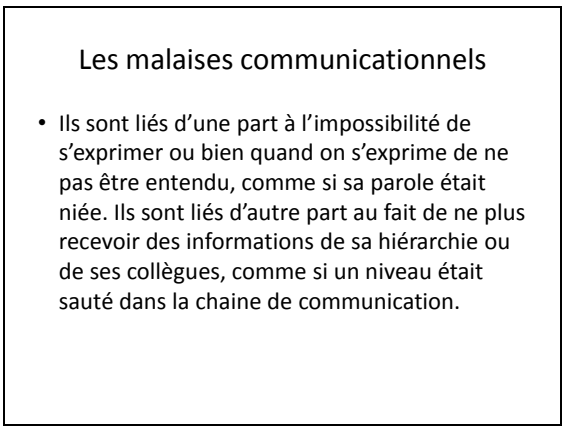
- « Jusqu'à un moment donné, j'ai réussi à prendre sur moi. Comme je disais, je faisais les 35 heures en trois jours. Et puis, sans que je sois consulté, la technicienne qui travaillait avec moi a été chargée d'une autre mission. Du coup, alors que j'étais déjà débordé, je me suis retrouvé à faire le même travail, mais presque tout seul. C'est là où j'ai craqué. C'était impossible de faire ce qu'on me demandait »

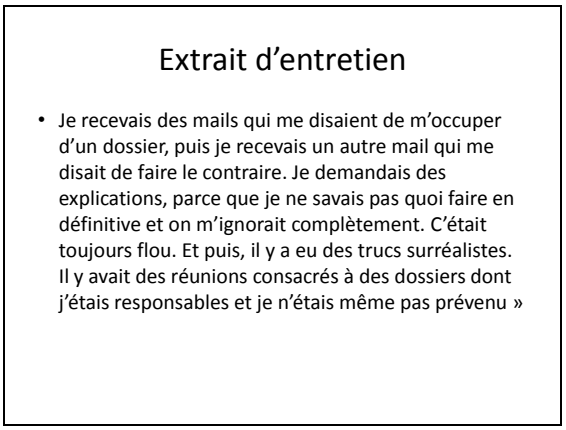
## Les malaises relationnels

- Ils sont liés à une dégradation des relations que l'agent entretient avec sa hiérarchie ou avec ses collègues. Un tutoiement sans réciprocité, une prise de parole coupée lors de réunion , des remises en question permanente du travail produit, des collègues qui ne disent plus bonjour illustrent ce phénomène.
- Ces manifestations, quand elles sont répétées, finissent par isoler l'individu du groupe de travail.

## Extrait d'entretien

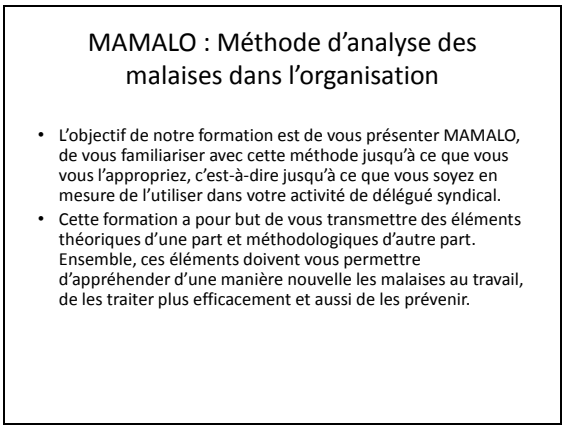
- «Après la réunion avec mon N+1 et le syndicat, les choses se sont dégradées. Le lendemain, mon N+1 a mangé avec une de mes collègues. Je ne sais pas ce qu'elle lui a dit, mais elle s'est sentie attaquée. Evidemment, cette collègue l'a raconté à un autre collègue et ça a fait boule de neige. En quelques jours, je suis devenu la vilaine personne à abattre. Depuis, il y a la moitié du service qui ne parle plus. Les autres m'ont soutenu, mais du bout des lèvres, en me disant bonjour, comme si j'étais malade »




## 2.2. FORMATION A MAMALO

La première session de deux jours sera consacrée à la découverte de MAMALO et à son appropriation à travers des études de cas. Dans l'intervalle de deux mois qui séparent les deux sessions, les stagiaires auront pour mission d'utiliser MAMALO sur des cas réels. La deuxième session sera consacrée au retour et au partage des expériences des stagiaires.



## Qu'est ce que Mamalo ?

- Mamalo est à la fois un outil méthodologique et un outil conceptuel qui vise la description, la compréhension, l'analyse et le traitement des malaises et des accidents d'organisation. A l'instar des accidents du travail classiques, on fait l'hypothèse que les salariés peuvent être victimes d'accident d'organisation, c'est-à-dire connaître un état de crise tel qu'il se passe une rupture dans le travail qui engendre parfois un arrêt de travail, mais qui dans tous les cas, se manifeste par une détérioration de la santé au-delà de la normale.
- Mamalo vise dans un premier temps à comprendre les processus qui mènent aux accidents d'organisation et dans un deuxième, justement par cet effort de compréhension, à prévenir ou enrayer quand il est déjà trop tard ces situations de crise.

## Co-construire la connaissance et les solutions pour sortir de la crise

- Ce n'est pas un outil ou une méthode à la seule charge de l'utilisateur, en l'occurrence le délégué syndical / l'élu CHS. On considère que la victime qui raconte son histoire est complètement partie prenante. Ensemble, ils co-construisent de la connaissance et tentent ensemble de trouver des solutions aux problèmes rencontrés.
- On peut décliner cet objectif général (compréhension et résolution des problèmes) en trois sous objectifs, qui sont au fondement de Mamalo.

## Opérer le passage de l'individuel au collectif

- Le chercheur ou l'élu CHS qui va être à l'écoute de la personne victime d'un accident d'organisation doit comprendre l'histoire et le malaise qui lui est confié. On reste dans la compréhension individuelle du malaise. Mais, il doit réussir à avoir une compréhension plus globale non pas du malaise, mais des malaises dans l'organisation. Il doit être capable de se construire une grille générale de lecture des malaises dans l'organisation. L'élu CHS doit pouvoir recycler ce qu'il apprend d'un cas dans d'autres histoires. Par exemple, il doit être en mesure d'identifier les types d'alerte qui indiquent qu'un accident organisationnel peut se produire. In fine, il pourra l'enrayer si une situation connue se présente.

## La nécessité de l'auto-diagnostic

- On considère que la personne en souffrance doit être un acteur à part entière de la sortie de la crise. Il est souvent bien difficile pour une personne qui subit un accident d'organisation de comprendre ce qu'il s'est passé et d'accepter une réalité qui fait souffrir et qu'on cherche à dissimuler : aux autres et à soi-même. La personne doit donc effectuer un travail sur elle-même. Cela passe par un auto diagnostic

## Aboutir à une version partagée de la réalité

- Enfin, pour trouver des solutions à la sortie de crise, les deux personnes doivent collaborer et donc parvenir à une version partagée de la réalité. Elles doivent se mettre d'accord notamment sur les actions possibles à mener ensemble.

## Mamalo : approche générale

- Mamalo consiste avant tout en une coopération entre deux personnes. C'est un échange, une interaction et c'est d'abord un entretien qu'elles vont avoir ensemble. L'élu mène l'entretien et doit amener la personne à engager une analyse réflexive et produire un auto-diagnostic de la situation.

## Le travail du chercheur

- Ensuite, le chercheur se retrouve seul avec ses données, avec l'entretien qu'il a enregistré, qu'il peut ré écouter et retranscrire. Vient donc le temps de l'analyse. Elle commence par un listage de tous les faits que l'histoire concentre et se poursuit par leur catégorisation en faits objectifs, en indices du dérapage organisationnel et en indicateurs des malaises vécus.

## Une deuxième interaction

- Enfin, MAMALO consiste en une deuxième interaction entre les deux personnes autour de l'analyse qu'aura fait l'un de l'histoire de l'autre. Il s'agit dans ce troisième temps de se mettre d'accord sur pour trouver des solutions en commun et agir ensemble.

## Un double intérêt

- Au final, MAMALO a un double interet :

  Cette méthode sert celui qui l'utilise directement ( le chercheur, le délégué syndical) : elle lui permet d'approcher une réalité sociale de manière nouvelle, notamment le rapport individu/organisation et elle lui permet de développer la prévention des malaises au travail dans l'organisation

## Verbalisation et déculpabilisation

- Cette méthode sert également la «victime qui se livre à une analyse réflexive. Parler de son expérience, comprendre l'enchaînement des faits est un premier pas nécessaire dans la sortie de la crise : mettre des mots sur des maux, déculpabilisation.

  L'intérêt de cette méthodologie est donc de jouer sur différentes dimensions.

## Le déroulement de l'entretien

- L'entretien est un moment clé de MAMALO. Il ne s'agit pas que la personne victime d'un malaise ou d'un accident d'organisation se livre à un long monologue. Au contraire, cette rencontre entre les deux protagonistes doit être envisagée comme un échange, une interaction. L'interviewer doit être certes en position d'écoute. Mais son écoute doit être « active ». Il doit conduire la personne à entreprendre une analyse réflexive.

## L'entretien : Quels objectifs ?

- Trois objectifs sous tendent l'entretien.
- Premièrement, il s'agit de revenir aux origines de l'accident d'organisation
- Deuxièmement, il s'agit de comprendre l'accident d'organisation à proprement parler
- Troisièmement, il s'agit de comprendre quelles ressources la victime a mobilisées pour sortir de la crise ou si ce n'est pas encore le cas, quelles solutions ou quelles actions envisage-t-elle de mener ?

## Les thèmes abordés

- D'une durée minimum de 45 minutes et compte tenu des objectifs précédents, l'entretien obéit à un schéma standard.
- Différents thèmes peuvent être distingués et traités dans des temps différents :

* Faire connaissance
* Les origines de l'accident
* L'accident d'organisation
* La sortie de la crise

## Briser la glace

- 1) dans un premier temps, il s'agit de faire connaissance et de brise la glace. Tout entretien doit commencer sur un questionnement général du type : « pouvez-vous vous présenter ? », « depuis combien d'années travaillez-vous à la mairie (par exemple) ?», « quand avez-vous intégré votre service ? »…

## Revenir aux origines de l'accident

- 2) Dans un deuxième temps, il s'agit de revenir aux origines de l'accident d'organisation. L'interviewer qui remonte le fil de l'histoire doit chercher tous les évèvements qui pourraient être à l'origine de l'accident. Cela revient à questionner la personne (quand elle n'en parle pas d'elle-même) sur le contexte de travail avant que l'accident ne se produise. Pour la personne, ce contexte est parfois anodin, mais il se révèle en réalité riche en signification. On peut poser à la personne des questions du type : quelle était l'ambiance de travail ? , comment se passaient les relations avec vos collègues ? , quelle était la charge de travail qui était demandée?...

## L'analyse des données

- L'analyse des données recueillis lors de l'entretien est le deuxième moment-clé de MAMALO. L'analyse vise la reconstitution a posteriori de l'accident d'organisation et de ses répercussions sur la victime.

## Comprendre comment s'est passé l'accident

- 3) Dans le troisième temps de l'entretien, il s'agit d'aborder directement l'accident d'organisation et donc de demander à la victime directement ce qui s'est passé.
- Précisément, la victime doit être en mesure de raconter deux types de faits :

## Faire en sorte que la victime revienne sur des faits :

- Premièrement, il faut qu'elle revienne sur les agissements d'autrui ressentis comme étant à son encontre. Par exemple, lui a-t-on retiré une partie de sa charge de travail? A-t-elle été exclu du collectif de travail ? A-t-elle subi des brimades d'un supérieur ou d'un collègue ?
- Deuxièmement, il faut que la victime aborde la question des répercussions de ces agissements sur sa santé : a-t-elle été mis en arrêt de travail? A-t-elle eu recours à l'usage de médicaments ?

## Comprendre comment la personne est sortie de la crise

- 4) le quatrième temps de l'entretien doit être consacré au thème de la sortie de la crise. Il s'agit d'identifier les ressources que la victime a mobilisées pour sortir de la crise. La question peut être posée comme telle ou bien peut être plus précise : « vous avez pu compter sur de la famille ? Sur des collègues ? Sur le syndicat ? »

## Ou comprendre comment elle envisage la sortie de crise

- Si la personne n'est pas sortie de la crise, il faut aborder avec elle la question des actions qu'elle envisagerait d'entreprendre pour trouver une issue. Souhaite-t-elle défendre son cas devant les tribunaux ? Souhaite-t-elle changer de service ? Se plaindre par courrier auprès de la direction? …

## Définition d'un accident d'organisation

- Un accident d'organisation correspond à la survenue d'évènements non souhaités qui atteignent une personne donnée, en faisant irruption dans sa vie professionnelle. Les événements peuvent être de deux types. D'une part, il peut s'agir d'agissements violents, qui déstabilisent et font chuter la personne dès leur première manifestation. D'autre part, il peut s'agir d'agissements moins perceptibles, qui apparaissent même au premier abord comme anodins, mais dont la répétition sur une longue durée a pour conséquence de détériorer la santé de la personne;

## Des décisions ou agissements qui produisent un accident d'organisation

- les atteintes sont issues de décisions ou d'actions de personnes (l'encadrement supérieur ou les collègues ou encore les membres du syndicat) avec qui le sujet est en interaction et qui détournent de leur finalité les moyens organisationnels à leur disposition (définition du travail, relations de travail, moyens alloués, exercice de l'autorité, reconnaissance et promotion, communication etc…)

## Les conséquences d'un accident d'organisation

- Ces décisions ou actions produisent des effets dommageables et déstabilisent par l'ampleur de leurs conséquences la personne. Elles se traduisent par des effets destructifs pour la personne, avec des conséquences de grande ampleur et souvent différées, prenant la forme de souffrances intenses et pouvant plonger l'individu dans la dépression et constituer un traumatisme organisationnel laissant des traces durables : le sentiment de « perte de confiance en soi », de « déstabilisation » et de doute sur ces capacités, ou encore d'irritabilité (pleurs, découragement etc.) témoignant d'une altération de sa santé pouvant conduire à un arrêt de travail)

## Reconstitution de l'accident d'organisation

- En tentant de reconstituer l'accident d'organisation, on se donne pour objectif de dérouler le fil d'une histoire qui commence par des signes avant coureurs d'une dégradation de la situation de travail, qui se poursuit par la description d'agissements à l'encontre de la victime et de leurs répercussions sur leur santé et qui se termine par l'explicitation des solutions mises en œuvre ou simplement envisagées pour sortir de la crise. En somme, Mamalo vise à reconstituer un enchaînement de faits.

## Le listage des faits

- La première étape consiste à relever et à lister tous les faits qui apparaissent dans le récit de la personne. On peut dans un premier temps les numéroter dans leur ordre d'apparition. Dans un second temps, on passe à leur catégorisation. Il existe en effet toute sorte de faits.

## Les faits relatifs à un changement dans la situation de travail

- - On trouve d'abord des faits relatifs à un changement dans le situation de travail. Parmi ces faits, certains apparaissent comme objectifs. Ils sont avérés et vérifiables. Un changement de poste, une mise au placard, une diminution des moyens alloués illustrent ce premier type.
- On trouve également des faits plus subjectifs : c'est la personne qui donne sa vision des choses. La personne interviewée peut par exemple dire que la charge de travail augmente, que les informations ne circulent plus entre les différents niveaux hiérarchiques, que le poste occupé fait l'objet d'un déclassement, perd en responsabilité…

## Des faits relatifs à la dégradation de la santé

- La personne dans son récit évoque les répercussions des changements de la situation de travail sur sa santé. Comme précédemment, on trouve deux types de faits relatifs à la dégradation de la santé. Les premiers sont objectifs et vérifiables. Il peut s'agir par exemple d'un arrêt de travail ou d'une prise de médicaments anxiolytiques.
- Les deuxièmes sont à nouveau plus subjectifs : la victime peut par exemple témoigner d'un état de stress, d'une boule au ventre en se rendant au travail, de troubles du sommeil…

## Des faits relatifs à une démarche entreprise pour s'en sortir

- Un troisième type de faits apparaît dans le récit des personnes. Ces faits sont postérieurs à l'accident d'organisation et concernent les moyens mobilisés par la personne pour s'en sortir. Quand ce n'est pas le cas, on pourra relever dans le récit, non des faits avérés, mais des solutions envisagées par la victime.
- Parmi ces faits/solutions, on peut distinguer ceux qui concernent la mobilisation de ressources privées, comme le soutien de la famille, des amis, et ceux qui concernent la mobilisation de ressources inscrites dans le champ du travail : soutien du syndicat, aide du médecin ou du psychologue du travail.

## L'enchainement des faits

- Le listage des faits terminé, reste à reconstruire leur enchaînement.

Pour reconstituer l'histoire, il faut tenter de déterminer comment les faits sont liés les uns avec les autres.

On peut se poser trois types de questions

## La relation d'un point de vue causal

- Premièrement, il s'agit de préciser si les différents faits s'enchaînent de façon causale ou s'ils sont indépendants les uns des autres

## L'enchainement sur le plan temporel

- Deuxièmement, il s'agit de caractériser le type de relation sur un plan temporel. La relation peut être simultanée lorsque les faits se produisent en même temps, consécutive lorsqu'ils s'enchaînent, différée lorsqu'ils apparaissent après un laps de temps.

## Le mouvement de propagation des faits

- Troisièmement, il s'agit de saisir la force du mouvement de propagation des faits. A-t-on par exemple une relation d'exponentiation dans laquelle la répétition des faits engendrerait une amplification de leurs effets, ou à l'inverse, a-t-on une relation d'atténuation dans laquelle les faits s'annuleraient, joueraient en sens inverse, restreignant leurs effets

## La reconstitution de l'histoire

- La reconstitution de l'histoire et l'enchainement des faits va nécessiter ensuite de prolonger l'analyse, en se fondant particulièrement sur la façon dont la personne dresse son auto diagnostic. A côté des faits, plus ou moins objectifs, il y a des interprétations qu'a faites la personne durant l'entretien. C'est en se concentrant sur les faits et sur la façon dont la victime les interprète que l'on va pouvoir retracer le processus qui mène à l'accident d'organisation.

## Recherche des éléments clés

- Plusieurs éléments dans le récit doivent alors attirer l'attention de celui qui mène l'analyse :
- Les indices d'une dérive organisationnelle
- Les indicateurs d'un malaise
- Les interprétations des atteintes à la santé
- Les ressources mobilisés pour s'en sortir

## Les indices d'une dérive organisationnelle

- 1) Premièrement, on va chercher dans le récit tous les indices qui sont autant de signes que la situation de travail ou organisationnelle se dégrade, sans pour autant que la victime soit directement touchée. Bien souvent, la personne, sans même s'en rendre compte, donne les clés de son histoire. Ex : une personne nous dit : «la personne avant moi était déjà parti suite à une dépression », « on avait pas les moyens de faire notre travail » « une collègue qui était la cousine du DRH a une augmentation », « l'ambiance se dégradait ».

113

## Et leur signification

- Toutes ces informations permettent de comprendre que la situation devient anormale et que se prépare un accident d'organisation.
- Pour la personne qui utilise Mamalo, relever ces indices lui permettent de revenir au commencement de l'histoire, aux origines du processus de l'accident d'organisation. Mais ces indices sont aussi des alertes qu'il est utile de collecter pour réaliser la prévention des risques psycho sociaux.

## Les indices du malaise

- Les indicateurs d'un malaise vécu par la personne : on va recueillir dans le discours toutes les informations qui témoignent du fait que la personne est mal dans son travail. On va ainsi qualifier des situations qui diffèrent de ce qui est attendu ou de ce qui serait qualifié comme normal et qui touchent directement la personne, justement parce qu'elle les analyse comme étant anormales.

115

## Retour sur les 4 malaises

- On s'aperçoit que l'on retombe sur l'expression de différents malaises :
- -Un malaise institutionnel quand des règles floues ou injustes s'appliquent à l'encontre de la personne
- -un malaise professionnel quand le travail ne peut plus être fait convenablement, quand il y a trop de travail ou pas assez, quand le travail est empêché
- -un malaise relationnel quand les relations avec sa hiérarchie ou avec ses collègues se dégradent
- -un malaise communicationnel quand la personne n'est plus écouté ou quand on ne lui transmet plus d'information.

## Les interprétations des atteintes à la santé

- L'objectif est de suivre la personne dans son analyse réflexive, dans le diagnostic qu'elle fait de la situation, qui la mène jusqu'à l'identification des conséquences de l'accident d'organisation sur sa santé. Plus précisément, il s'agit de suivre la manière dont il énonce les symptômes de dégradation de sa santé et la manière dont il les relie aux dérapages organisationnels et aux détournements du pouvoir d'organisation.

117

## Exemples de manifestations

La perte d'envie de travailler et le gel de toute créativité,
La peur d'aller travailler, les vomissements sur le chemin du travail
Le sentiment d'être nié dans sa professionnalité
Le désarroi identitaire et la perte de repères moraux
Le sentiment d'avoir été trahi ou « poignardé dans la dos »
La perte de confiance en soi et d'estime de soi
La perte de sens de ce que l'on fait ou de ce qui se déroule
Le sentiment de culpabilité et de devoir se justifier en permanence
La dépression et le recours à des traitements médicamenteux
Les comportements suicidaires
Les atteintes somatiques : perte du sommeil, épuisement, amaigrissement

## Les ressources mobilisées pour s'en sortir

- On va recueillir les informations qui permettent de comprendre comment la personne a réussi à s'en sortir. On va ainsi faire le catalogue de toutes les ressources qu'elle aura mobilisées. Il peut s'agir de ressources privées ( famille, amis), du syndicat, de la médecine professionnelle.

119

# PARTIE IV

# MONOGRAPHIES :

1. Martine, jugée coupable d'un désordre organisationnel, dont elle est en fait la première victime . 131

2. Une DRH face à une GRH malveillante..... 139

3. José, agent administratif : observateur et victime des dérives de son service (public). ..... 145

4. Mireille tombée dans le piège du parcours mobilité ..... 153

5. Catherine sur un poste mal défini..... 157

6. La descente aux enfers de Nadine ..... 163

# 1. MARTINE
# JUGEE COUPABLE D'UN DESORDRE ORGANISATIONNEL DONT ELLE EST EN FAIT LA PREMIERE VICTIME

## 1.1. LES FAITS

### 1.1.1. L'histoire de Martine

L'histoire de Martine est celle d'un cadre qui travaille dans une collectivité territoriale et qui va se retrouver la victime d'une véritable cabale. Syndiquée, « grande gueule » qui « dit ce qu'elle a à dire », et de sexe féminin, elle subit d'abord les attaques de son chef, qui voit en elle une menace. Puis, ceux sont certains de ses collègues et de ses subordonnés qui s'en prennent à elle. Au moment où les conditions de travail du service se détériorent, Martine devient une coupable idéal, leur bouc émissaire. Martine va craquer jusqu'à être arrêtée plusieurs mois pour dépression. Mais avec le soutien indéfectible du syndicat, de sa famille et de son psychiatre, elle va réussir à remonter la pente, jusqu'à reprendre le travail et être capable d'affronter ses anciens bourreaux.

### 1.1.2. Les faits caractéristiques

| | |
|---|---|
| 1 | J'ai passé un concours. |
| 2 | Je suis restée dans le même service mais pour un poste d'encadrement |
| 3 | On était surchargé de travail. |
| 4 | Il y a eu une réorganisation, mais j'ai gardé le plus gros du travail. |
| 5 | Mon directeur m'a matraquée verbalement. |
| 6 | Je tombais des nues. |
| 7 | Les gens ne me parlaient plus, bavassaient sur moi à la machine à café. |
| 8 | C'est ce qui m'a fait craquer. |
| 9 | On m'a dit que mon patron voulait que je parte et qu'il ferait tout pour. |
| 10 | Mon psy m'a dit que cela suffisait. J'ai été arrêtée. |
| 11 | Avec mon psy, j'ai réussi à prendre du recul. |
| 12 | Ma famille m'a beaucoup aidée. |
| 13 | Je me suis investie dans le syndicat. J'ai écrit. Cela m'a redonné confiance en moi. |
| 14 | Le syndicat m'a aidé tout le long de l'histoire et a réussi finalement à négocier une sortie par le haut. |

### 1.1.3. L'enchaînement des faits

Martine travaille dans un service d'une collectivité. Au bout de quelques années, elle est promue suite à un concours. Elle change de travail, mais pas de service et devient donc le supérieur hiérarchique de ses anciens collègues. Le service est surchargé de travail et après plusieurs réorganisations, les choses ne s'arrangent pas, au contraire : la charge de travail s'accroît ; le management devient de plus en plus flou, les gens ne savent plus ce qu'ils doivent faire et deviennent inquiets. Martine, syndiquée, « grande gueule », mais aussi professionnelle, assume tout et prend beaucoup sur elle. Mais elle devient le bouc émissaire du service. Elle se fait d'abord attaquer par son chef, qui « la matraque verbalement » et l'accuse de harceler un agent avec qui elle travaille, avant de l'être par certains de ses collègues qui ne lui adressent plus la parole, et qui « bavassent sur elle à la machine à café ». Le syndicat prend sa défense, mais n'empêche pas Martine de craquer jusqu'à la dépression et l'arrêt de travail. Après plusieurs mois, elle parvient à prendre du recul et à analyser ce qui s'est passé et se reconstruit peu à peu avec l'aide du syndicat, de son médecin et de sa famille. Elle met un terme à cette histoire en reprenant le travail dans le même service, mais obtient une mobilité.

## 1.2. LE DIAGNOSTIC DES DERIVES ET DES MALAISES ORGANISATIONNELS

### 1.2.1. Les indices d'une dérive organisationnelle

Quand Martine analyse ce qui s'est passé, ce qui a mené à cet accident organisationnel dont elle a été la victime, elle retient et soulève comme une évidence la dérive organisationnelle qui frappait son service.

***Un service surchargé de travail***

Le premier problème est celui d'une surcharge de travail pour le service. Martine est responsable d'un secteur où se concentrent beaucoup d'enjeux et les moyens humains mis à disposition ne suivent pas. Elle constate les charges de travail, mais sa position de responsable l'oblige à assumer d'une certaine façon la situation. En revanche, cela est sans doute beaucoup plus critique pour les personnes qui sont sous son autorité, notamment pour une des personnes sous ses ordres qu'elle estime « inquiète » :

> « *En tant que responsable, on était surchargé en travail et c'était le secteur qui avait le plus de boulot en raison d'enjeux politiques forts. Ce secteur a toujours été au centre de luttes de pouvoir. On est en contact avec les élus, c'est un poste exposé. Très vite, je me suis rendu compte qu'on n'était pas assez nombreux pour faire le boulot.* (…) *Puis, on a été réorganisé, mais j'ai gardé le plus gros du travail. Les gens étaient inquiets au niveau de la réorganisation.*»

***Un management défaillant***

Mais les difficultés et la tension qu'on imagine poindre au sein du service sont également à relier à des dysfonctionnements organisationnels :

> « *A l'époque, mon directeur allait voir les gens sans nous en parler et leur donnait du travail. Plusieurs fois, on en a parlé en le contestant : les agents ne savaient plus où ils en étaient puisqu'ils avaient des ordres venant d'endroits différents et la réorganisation a plutôt désorganisé en morcelant les responsabilités. On se retrouvait dans une situation où les responsables de secteur ne savent plus où ils en sont et se retrouvent à faire un boulot de management sans management. C'est intenable pour tout le monde. Depuis que j'ai pris du recul, je vois que l'ambiance est devenue catastrophique et les gens quittent le service. »*

La surcharge de travail est une chose, mais le problème de management en est une autre. Comme nous l'explique Martine, c'est l'organisation du travail qui est défaillante. Il n'y a plus de cohérence d'ensemble dans les prises de décision et les postes de travail semblent atomisés. Les ordres émanent de différents lieux, si bien que le personnel, suivant la formulation de Martine, « ne sait plus où il en est ». Au final, cela déteint sur l'atmosphère du service, dont on pourrait dire qu'il est en crise.

### 1.2.2. Un triple malaise

Le récit de Martine rend pour l'instant compte d'un contexte général difficile, d'une atmosphère de travail qui semble vouée à se détériorer, peut-être jusqu'à ce qu'un incident survienne. C'est dans cette optique que nous venons d'identifier les indices d'une dérive organisationnelle. Par la suite, cette dérive, ou plus précisément la façon dont Martine analyse la situation *a posteriori*, aurait constitué le cadre de l'accident organisationnel dont elle a été victime. Victime des attaques de son supérieur hiérarchique, de certains de ses collègues comme de certains de ses subordonnés, elle s'est peu à peu sentie niée à la fois dans sa professionnalité et dans sa personne même.

Plusieurs mois après les faits, Martine s'est livrée à une analyse réflexive pour reconnaître et accepter d'une part la réalité qui l'a frappée et d'autre part comprendre pourquoi les choses s'étaient passées de cette façon. Dans son récit, Martine lève le voile sur le malaise qui l'a touché, mais qu'elle ne voulait pas forcément reconnaître au moment des faits. En effet, dans le cours de l'action, la compréhension de la situation se limitait au fait de se savoir remise en question par son chef de service qui l'accusait

de harcèlement et d'être mise à l'écart par certains de ses collègues, qui ne lui parlaient plus et qui selon son expression « bavassaient sur elle à la machine à café ». Certes, le malaise qu'elle parvient à expliciter aujourd'hui et qu'elle comprend avoir vécu est le sien : même si elle n'a pu analyser la situation qu'après coup, si elle n'a pu mettre des mots dessus, c'est elle et seulement elle qui a souffert, sans trop comprendre ce qui se passait. Mais à voir comment le fonctionnement de son service est remis en question dans ses propos, ce malaise est pour nous plus simplement celui de l'organisation. Il s'agit, plus précisément d'un triple malaise.

***Un malaise professionnel***

Le problème lié au travail touche comme nous l'avons vu le service tout entier. Il y a d'une part trop de travail et d'autre part pas assez de clarté dans l'organisation du travail. Des niveaux de décisions sont sautés, des ordres contradictoires donnés, si bien que les agents sont plongés dans un flou. De son côté, Martine semble prise d'un malaise professionnel à deux faces. D'une part, face à la surcharge de travail, Martine en tant que responsable de secteur décide de prendre sur elle et d'assumer parfois seule la situation, au risque que cela se retourne contre elle :

> « *La charge de travail était énorme. Les responsables disaient : « On fait les 35 heures, mais en trois jours. » Moi, je prenais sur moi, mais je savais certaines personnes sous mes ordres fragiles et à un moment, l'une d'elles n'a plus supporté la pression. Plusieurs fois, je lui avais demandé de faire des formations pour s'affirmer, car quoi qu'elle fasse, elle me demandait systématiquement de tout vérifier. C'était intenable*. »

D'autre part, alors qu'elle se surinvestit dans son travail, on remet en question sa façon de travailler :

> « *On m'a reproché d'aller trop vite dans mon boulot. Déjà, avant ma promotion, on me disait que j'allais très vite dans mon boulot et que je ne pouvais pas exiger cela des autres…Mais je n'exigeais rien du tout moi ! Je ne les dirigeais pas. C'est vrai que j'osais ce qui n'allait pas, ils étaient contents que je le dise. C'est ça qui est incroyable*. »

Reconstituant la façon dont les faits se sont déroulés, Martine a compris que son implication dans son travail, l'attention qu'elle portait aux autres, avait fait naître chez certains un sentiment de défiance et de rejet :

> « *C'est vrai qu'à un moment, je maternais trop mon secteur. J'étais trop soucieuse de l'état des collègues, je voulais anticiper peut-être leurs soucis, même si je voulais en même temps qu'ils soient de plus en plus autonomes.* (…) *Mais c'est fou : chaque fois que j'ai aidé les gens, je m'en suis pris plein la tête*. »

***Un malaise institutionnel***

Le deuxième malaise qu'évoque Martine est pour nous un malaise institutionnel. Martine travaille dans un service où elle tire une autorité et une légitimité directement de sa situation de responsable. Pourtant, elle n'est pas entendue quand elle décide de prendre la parole. Pire, quand elle s'exprime, on lui en fait le reproche et même, à en croire ces propos, on l'incite à se taire :

> « *Et puis, j'ai aussi un défaut : c'est que je dis toujours ce que j'ai à dire. En réunion des cadres, je ne suis pas béni oui-oui. J'ai toujours soulevé les problèmes, à tel point que mon directeur m'a dit que chaque fois que je m'apprête à poser une question, il sait que ça va mal se passer parce que je mets toujours le doigt là où ça ne va pas. Des fois, quand il me voyait dans le couloir, il se barrait. Au lieu de me remercier d'avoir vu et soulevé un problème grave, il préférait m'éviter. Je lui compliquais la vie*. »

En réalité, le problème est celui de la relation qu'elle entretient avec son supérieur hiérarchique. Non seulement, il se permet de ne pas l'écouter, mais aussi de donner des consignes sans demander son avis de l'encadrement, mais surtout, il profite de son autorité pour tenter de la déstabiliser. Quand Martine revient sur les faits, elle comprend qu'elle a deux défauts majeurs en plus de celui de ne

jamais hésiter à prendre la parole lorsqu'elle a quelque chose à dire. Premièrement, elle est une syndicaliste militante :

« *Et puis, je suis une syndicaliste active, Je suis reconnue même par mes collègues du syndicat A, auquel appartient mon directeur qui le percevait mal, car il appartient au même syndicat A.* »

Deuxièmement, elle est une femme et ce n'est pas pour elle un élément anodin. Pour elle, un homme adoptant son comportement a beaucoup moins de chances d'être si mal vu :

« *Et j'ai remarqué que quand c'était un homme, responsable de secteur, tout passe. On a l'impression qu'il est normal d'obéir à un homme, même s'il n'est pas correct. Quand c'est une femme, ça passe toujours mal. C'est un truc assez ahurissant, surtout de la part des femmes qui trouvent normal qu'on leur fasse certaines choses. Et on pourrait attendre qu'elles aient une attitude plus positive envers les cadres femmes, ce qui n'est pas le cas. Dès que c'est une femme, on ne lui laisse jamais le bénéfice du doute. On est dans une culture où c'est l'homme qui dirige et c'est normal*. »

Le malaise institutionnel qu'exprime Martine après coup se résume à un sentiment d'injustice et de discrimination illégitime. Martine est niée professionnellement, elle n'est plus écoutée quand elle a quelque chose à dire, ni même consultée quand une décision est prise. Mais pire encore, elle est attaquée personnellement en étant la victime de discrimination inacceptable sur sa qualité de femme et de syndicaliste.

***Un malaise relationnel***

Martine a ressenti pleinement les attaques frontales de son chef, comme celles plus sournoises de certains de ses collègues. Pendant des mois, explique Martine, elle a été la victime d'une véritable cabale où certains collègues l'ont mis à l'écart du groupe, l'ont banni du collectif de travail. Les gens ne lui parlaient plus et médisaient sur elle. Cela nous conduit à définir le troisième malaise contenu dans l'analyse que fait Martine de la situation. Après coup, les choses sont claires : sa personnalité et son charisme n'ont pas été bien acceptés :

« *J'ai demandé à mon psy pourquoi tout se cristallisait sur moi. Et il m'a dit que c'était comme le papillon qui est attiré par la lumière. Les gens sont attirés par mon charisme, mon caractère et quelque part, cela créé une sorte de jalousie. Dans ma façon d'être, il y avait un côté affectif qui faisait peur aux gens. Un de mes subordonnés m'a dit un jour : « Mais toi, t'es jolie, t'es intelligente… » Je suis restée coite. Je lui ai dit que tout n'était pas si facile*. »

Mais le fondement de ce malaise relationnel est aussi à rechercher dans le fait pour Martine d'être restée dans le même service après avoir été promue cadre. Dans l'analyse qu'elle fait de la situation, elle comprend que cela a été une erreur fondamentale. Le fait de passer du statut de collègue à celui de supérieur hiérarchique a eu de lourdes conséquences :

« *Après avoir passé le concours, ma promotion dans le même service a crée des jalousies par rapport à mes anciens collègues, qui ont eu plus tard des répercussions sur ma situation. Ils approuvaient pas toujours : j'étais passé d'un statut d'égal à un statut de supérieur. Oui, je me suis dit que si c'était à refaire, je n'aurais jamais pris un poste dans le même service. C'est une énorme erreur que de le faire.* »

### 1.3. LES ATTEINTES DE L'ACCIDENT ORGANISATIONNEL SUR LA SANTE DE MARTINE

Les malaises que nous venons de voir ont été reconstruits d'abord par Martine qui les a explicités après analyse de la situation et ensuite par nous, qui les avons classés en catégories. Pour autant, ces malaises n'ont rien d'artificiel. Certes, ils ont été longs à être formalisés, mais ils ont bel et bien traversé Martine. Ils ne sont pas antérieurs aux deux accidents organisationnels dont a été victime

Martine, à savoir les attaques de son supérieur hiérarchique et les agissements de certains de ses collègues contre elles. Ils n'en sont donc pas les causes. Les malaises ne leur sont pas non plus postérieurs dans le temps et n'en sont donc pas des conséquences. En réalité, le harcèlement moral dont a été victime Martine semble un phénomène concomitant au malaise de Martine, sans que nous puissions véritablement établir d'inférence causale entre les deux. Tout juste peut-on dire que les événements qui ont touché Martine sont, dans la reconstruction des faits, une expression du malaise professionnel, institutionnel et relationnel qu'elle vivait.

Martine aura mis du temps à comprendre les origines et les causes de ce qui se passait, mais a très vite ressenti les effets sur sa santé. La première réaction a été une sensation de surprise et d'abattement :

> « *Un jour, en rentrant de deux semaines de vacances, mon responsable m'a convoquée avec un des directeurs en me matraquant verbalement. Je tombais des nues. Je me suis mise à pleurer en me demandant ce qui se passait. On m'accusait de harceler une personne avec qui je travaillais. J'étais démontée. J'étais assommée. On me dit que je harcelais un agent, que je traitais les gens comme des chiens, que le matin, je faisais la gueule. Il n'écoutait pas ce que je disais. Je lui disais que le matin, je venais avec le sourire. Il me disait que même avec le sourire, je les agressais. Je lui disais : « Qu'est ce que j'ai fait ? » et lui me répond : « Vous n'avez rien fait, c'est que du ressenti, dans votre attitude. » Je lui réponds que la personne que j'étais censée harceler, était venue pleurer dans mes bras cherchant du réconfort au sujet d'un problème privé. Expliquez-moi donc. Là, il m'accuse de harceler la secrétaire quand elle téléphone. Donc, en fait, tout autour de moi, il y avait des personnes qui étaient mal pour des raisons privées et tout à coup, je me retrouvais le coupable de choses que je ne comprenais pas. Et je n'avais pas le droit de m'exprimer. Je ne comprenais rien. Des trucs hallucinants. J'étais dépassée. D'ailleurs, je ne sais pas si je comprends mieux maintenant*. »

Martine semble victime d'un harcèlement, mais c'est elle que l'on fait passer pour coupable. L'accusation prononcée par son supérieur hiérarchique est violente et déstabilise en soi Martine. Peut-on la prouver ? Cela est difficile. Comme le rapporte Martine, il n'y a pas de faits précis qui tendraient à prouver sa culpabilité, de témoignages de personnes effectivement victimes : « Ce n'est que du ressenti ». Paradoxalement, alors que Martine pourrait profiter de cette défaillance dans l'accusation, de cette absence de preuves pour retourner la situation à son avantage, c'est le contraire qui se passe. Le fait qu'on l'accuse d'agissements qu'on ne peut pas détailler, la plonge dans un sentiment d'incrédulité d'abord et d'impuissance ensuite. Au moment où les faits se passent, mais toujours aujourd'hui semble-t-elle dire, c'est un sentiment d'incompréhension qui l'habite – « des trucs hallucinants se passent » – et Martine est en train de comprendre qu'elle perd le contrôle de la situation. Même si elle est convaincue de son innocence, le choc est si fort, si inattendu que Martine perd pied.

Mais les atteintes à sa santé ne font que commencer. Après l'agression de son supérieur qui sonne comme un coup de poignard dans le dos, Martine va subir les agissements de certains collègues, dont les effets se font sentir à mesure qu'ils sont répétés. Ici, Martine devient de plus en plus vulnérable, car elle est isolée du collectif de travail. Mais le plus dur n'est sans doute pas passé. La relation de harcèlement va ensuite s'étendre dans le service à quelques collègues :

> « *Ce qui m'a fait craquer a été l'attitude de certaines personnes qui ont été pendant des mois insupportables,. Il y a eu une cabale contre moi. C'était dire plein de trucs sur mon compte, se réunir à la machine à café tous les matins et bavasser sur moi. Et même si c'était une minorité, c'était très dur. Par contre, à côté de ça, il y avait plein de gens qui me soutenaient. Mais c'était intenable de se trouver dans cette situation alors que je n'avais rien fait. C'est un sentiment d'injustice* (…). »

Enfin, une troisième charge survient et sonne comme le coup de grâce. Déjà très affaiblie, il suffit d'une dernière attaque pour que Martine perde définitivement pied.

« *Un jour, on a demandé une réunion avec le syndicat, mon responsable, un des directeurs. A la sortie, une personne du syndicat qui était là et qui connaît mon responsable m'a dit de me tirer du service, que c'était la seule chose qu'il voulait et qu'il ferait tout pour.* (…) *A la suite de cela, j'ai été arrêtée cinq semaines. J'ai repris, j'ai recraqué. J'ai été arrêtée pour dépression. Mon psy m'a dit que ça suffisait. Et je n'ai repris mon travail que plusieurs mois plus tard, au début en mi temps thérapeutique, puis à plein temps mais toujours avec l'optique de changer de travail*. »

Avec le recul, Martine a donc pu analyser les événements comme une tentative de déstabilisation à son encontre, réussie puisque Martine a été arrêtée plusieurs mois. Au cours de cette période, Martine a connu peu à peu tous les symptômes de la dépression. Elle a d'abord été démolie sur un plan professionnel puisque ni écoutée quand elle avait quelque chose à dire, ni consultée quand des décisions la concernant étaient prises. Mais les atteintes se sont ensuite portées sur sa personnalité même. Les accusations dont elle a été victime, comme les comportements de certains collègues à son encontre ont eu pour effet de plonger Martine d'abord dans un sentiment d'incompréhension que l'on imagine déstabilisateur, puis dans un sentiment de culpabilité, avant qu'elle ne perde complètement confiance en soi.

Mais l'histoire de Martine ne s'arrête pas là. On apprend du dernier extrait cité qu'elle a réussi à vaincre la situation en reprenant le travail après plusieurs mois d'arrêt. Voyons maintenant quelles ressources elle a mobilisées.

## 1.4. LA GESTION DE LA CRISE

### 1.4.1. De la gestion individuelle de la situation…

En pleine situation de crise et pour s'en sortir, Martine a d'abord fait un long travail sur elle-même, réfléchi et analysé les événements qui se sont déroulés. Le diagnostic qu'elle est arrivée à faire et que nous livrons ici est la preuve que cette réflexion a été productive. Elle a pris assez de recul pour d'une part mettre à distance divers sentiments, comme l'incompréhension, la colère ou la culpabilité, et d'autre part pour se remettre elle-même en question, quitte à ce que son amour propre soit atteint. Si c'est elle qui a fait ce travail d'analyse, elle a été aidée par son environnement. Quand nous lui avons demandé comment elle avait fait pour s'en sortir, voilà ce qu'elle nous a répondu :

« *Déjà, le fait que j'ai été arrêtée pendant longtemps, même si je ne vous cache pas qu'au début, c'était dur. J'ai beaucoup pleuré. Et puis, j'ai essayé d'analyser les choses, le psy m'a aidé. J'essaie toujours de prendre des distances. Mes enfants et mon mari m'ont aidée, j'ai discuté avec eux. Ils m'ont dit d'essayer de positiver les choses, que j'avais une chance extraordinaire de ne pas être au boulot et qu'il fallait que j'en profite pour m'occuper de moi, me reconstruire. Mon médecin m'a dit de faire des massages… « Occupez-vous de vous ! » Après avoir passé votre vie à s'occuper des autres... Il ne faut pas culpabiliser. Mais cela a été dur. Au début, je n'étais pas dans cet état d'esprit. Et puis, tout doucement, on se réapproprie les choses. Quand j'ai repris à mi-temps, j'ai eu beaucoup de mal jusqu'à ce que je me rende compte que les gens étaient sympas et qu'ils avaient de la peine par rapport à ce qu'il s'était passé. Et puis, je me suis mise dans le boulot. Et puis, j'ai repris confiance en moi. En reprenant à plein temps, j'avais un peu peur et puis, je suis partie quinze jours en vacances et au retour, il y a eu une sorte de déclic. Je me suis sentie mieux. Je suis allée faire des courses. Je me suis achetée des vêtements. Je me suis réappropriée mon image*. »

Par ailleurs, elle a pu s'appuyer, de façon indirecte sur le syndicat :

« *Le syndicat de son côté a joué un rôle. Je me suis bien investie, pour écrire. On a beaucoup bossé et ça m'a redonné confiance en moi. Je me suis rendue compte que je pouvais faire des choses, comme écrire. Le vrai problème, c'est la perte de confiance en soi. Dans le boulot, j'avais toujours évolué constamment et tout d'un coup, on m'avait tout cassé. Cette attitude vis-à-vis de moi m'avait fait perdre confiance en moi. Et puis, on se sent pris dans une espèce de traquenard dont on n'arrive pas à sortir*. »

Martine a été la victime d'un harcèlement moral qui a produit les effets classiques : dépression, dépréciation de soi, perte de confiance à la fois sur un plan professionnel et personnel. Elle a été en partie détruite, et sortir de cette situation nécessitait qu'elle se reconstruise. Le syndicat y a indirectement contribué en l'accueillant, en lui confiant des tâches à faire et des responsabilités.

### 1.4.2. …A SA RECONNAISSANCE COLLECTIVE

La sortie de la crise passe par un effort individuel qui doit conduire à accepter ce qui semblait inacceptable et à chercher des causes à ce qui apparaissait comme irrationnel et incompréhensible. Mais cela passe aussi par le fait de rendre publique cette réalité, de la faire reconnaître, afin d'une part que la personne puisse cesser de ruminer seule son problème et d'autre part, que le problème pourtant individuel, s'inscrive dans une dimension collective et puisse être résolu. C'est dans ce sens que Martine et le syndicat auquel elle appartient ont collaboré, du début à la fin de la crise. Tout au long de l'histoire, le syndicat a défendu ses intérêts. Un délégué syndical raconte :

> « *Immédiatement, Martine est venue nous voir et nous on a réagi. A propos des accusations contre Martine, on a dit : « C'est quoi ? C'est un rapport disciplinaire ? Mais alors il faut argumenter… » Il n'y avait rien. On a dit que Martine voulait postuler sur un poste. Et leur réponse a été de dire : « On est d'accord pour aménager un poste mais il faut qu'elle parte. » On est rentré dans une phase où on a accompagné Martine et où on a obtenu l'aménagement de son poste, où on a exigé un rendez-vous régulier avec la direction pour parler de l'évolution professionnelle de Martine. Donc, on a quand même eu des alliés dans la DRH. Martine a pu être en arrêt, revenir dans un mi temps et puis, il y a le constat médical qu'elle pouvait revenir à plein temps. On a réussi à négocier une sortie par le haut. C'est-à-dire que « vous foutez la paix à Martine », et vous lui proposez un vrai poste ailleurs. En fait, on lui a proposé deux postes sur lesquels elle s'est positionnée. On a réussi une sortie par le haut sur ce plan-là. Par contre, tous les dégâts qui ont été faits…* »

Au final, on peut dire que Martine a réussi à vaincre la situation de harcèlement dans laquelle elle s'est retrouvée piégée. Le fait qu'elle ait repris le travail, qu'elle ait repris confiance en soi, en atteste : « *Quand je suis revenue, ils ont été stupéfaits de voir après deux mois la vitesse à laquelle je reprenais du punch : j'ai exigé que ma mission soit un vrai travail de cadre A, pas des petites tâches.*»

Mais c'est peut-être dans ses nouvelles relations avec son directeur que se mesure sa victoire. A son propos, elle nous dit : « *Oui, il est toujours là et il est charmant. Moi, de mon côté, je l'analyse. J'ai pris suffisamment de recul pour ne rien dire devant lui. »*

# 2. UNE DRH FACE A UNE GRH MALVEILLANTE

## 2.1. LES FAITS

### 2.1.1. Les faits caractéristiques

| | |
|---|---|
| 1 | J'ai été sollicitée par le DRH comme « responsable de pôle ». |
| 2 | Il m'a dit : « Si tu veux bien, tu seras mon adjointe. » |
| 3 | Il ne délègue rien ou délègue ce qu'il ne veut pas faire. |
| 4 | J'ai vraiment eu des problèmes avec lui quand j'ai travaillé sur le référentiel. |
| 5 | J'ai craqué et je lui ai dit : « Tu es incompétent. » |
| 6 | J'étais complètement court-circuitée. Je ne voyais plus passer un mail. |
| 7 | En juin, en pleine réunion, j'ai appris que je n'étais plus adjointe. |
| 8 | On m'a enlevé ma secrétaire. |
| 9 | Madame XX s'étonne que je sois à l'Ugict-Cgt. |
| 10 | On me dit qu'on m'a proposé un poste, mais je n'ai eu aucune proposition de poste. |
| 11 | Je travaille toujours sur les référentiels. Autant que ça serve à quelque chose. |
| 12 | Je n'ai que ça à faire et je n'ai personne à disposition. C'est : « Démerdes-toi ! » |
| 13 | Je vais partir à la retraite, mais je ne voyais pas ça tout de suite. Quand je pense comment j'en ai bavé pour travailler et pour finalement tomber sous le couperet de ces personnes. |

### 2.1.2. L'histoire d'Agathe

Agathe a fait l'essentiel de sa carrière dans la fonction publique territoriale précisément dans la gestion des ressources humaines. A plus de 50 ans, elle est recrutée comme DRH adjointe dans la mairie. Très vite, elle se rend compte que beaucoup de responsabilités lui échappent : son supérieur hiérarchique, plus jeune et moins expérimenté qu'elle, ne délègue que très peu. Mais Agathe continue à faire son travail, malgré les bâtons qui sont mis en travers de ses roues. Un jour, n'en pouvant plus, Anna a une discussion tendue avec son supérieur. Et peu de temps après, de manière très soudaine, lors d'une réunion, Agathe apprend qu'on lui a retiré son travail. Elle a perdu son poste d'adjoint et se retrouve sans aucun travail à faire.

Malgré le remplacement de son supérieur hiérarchique – par une ancienne collègue – la situation d'Agathe ne s'améliore pas. Elle continue de s'occuper en travaillant sur des projets, mais qui sont initiées par elle-même. Elle n'existe pratiquement plus au sein de son service. Elle est ignorée. Aucune mission ne lui est confiée et elle n'a donc aucun compte à rendre. On a bien fait passer à Agathe un bilan de compétences, mais d'après elle, personne ne l'a lu. Par ailleurs, plusieurs fois, Agathe s'est vu promettre un nouveau poste, mais jamais pour l'instant, la promesse n'a été suivie d'effets.

### 2.1.3. Les répercussions sur la santé d'Agathe

Très concrètement, comment ces événements se sont répercutés sur la santé mentale et physique d'Agathe? En réalité, son discours ne nous donne que peu de prises. Agathe apparaît comme une battante pour qui le moindre aveu de faiblesse serait le signe d'une victoire des personnes qu'elle rend responsables de sa situation. Cela s'est vérifié dans les faits, puisque Agathe a tout fait pour encaisser ces évènements et pour se comporter de la façon la plus normale possible. D'ailleurs, elle nous dit : « *Je ne me suis pas arrêtée. Je ne voulais pas leur donner cette joie-là*. » Pourtant, si Agathe tait sa souffrance, ces évènements l'ont bel et bien touchée. D'abord dans son corps puisque Agathe a eu des problèmes de santé, que l'on peut relier sans risque de se tromper à la dégradation de sa situation professionnelle. Elle nous raconte ainsi ces évènements : « *J'ai quand même été malade. J'ai d'abord été opérée pour…. Je me suis arrêtée en tout deux fois quinze jours*. » Mais les répercussions se sont faites également au niveau de sa santé mentale. Certes, Agathe ne semble pas être tombée dans un état de dépression profond, mais il y a bel et bien eu traumatisme. Le premier état par lequel est passé Agathe a été la surprise. Rien d'étonnant à cela lorsque l'on sait qu'elle a été dessaisie de son travail du jour au lendemain, alors qu'aucun signe ne laissait présager d'une telle issue. La surprise a été

remplacée par un sentiment d'incompréhension qui demeure encore aujourd'hui. La situation est difficile à vivre car Agathe ne comprend toujours pas ce qui lui arrive. Elle se sent la victime d'une injustice. Elle nous en dit ainsi un peu plus :

> *« J'ai un de mes collègues qui m'a dit que j'avais fait l'objet d'une sanction. Mais je ne sais pas pourquoi. On est incapable de me le dire parce qu'on a rien à me reprocher. Et même, avec le représentant syndical, quand on y est allé, on n'a pas réussi à savoir.* (…) *Où est ce que j'ai péché ? Il faut qu'on me le dise de façon à ce que je ne retombe pas dans les mêmes erreurs. Mais j'ai suffisamment d'heures de vol pour savoir que je n'ai pas fait de faute grave. J'admets très bien qu'on me dise que j'ai merdé à tel et tel moment. Mais quand on ne me dit rien et qu'on me met au cachot, je veux savoir pourquoi. Je ne le sais pas et ne le saurai jamais. J'ai beaucoup de mal à l'accepter*. »

L'incompréhension l'entraîne dans une forme de détresse. C'est d'autant plus grave et dévastateur qu'elle n'imagine pas passer à autre chose tant qu'elle ne saura pas pourquoi les choses se sont passées ainsi : « *Quel avenir pour l'instant ? A un moment donné, pour pouvoir se lancer sur autre chose, on a besoin de clore la page*. » Au fond, le malaise d'Agathe, provient d'un vif sentiment de doute. Il n'est pas forcément question d'une perte de confiance en soi. Agathe sait qu'elle a des compétences, qui, comme un comble, sont reconnues par l'institution :

> *« J'ai fait un bilan de compétences. Il s'avère que je peux diversifier sur quatre domaines différents* (…). *Mais c'est vraiment la voix de son maître. On me dit que ce qu'il faut que je fasse, c'est m'en aller, travailler pour des collectivités. C'est de la mauvaise foi. On peut rien faire. On me reconnaît des expériences évidemment, mais il y a des choses tangibles. J'ai des réalisations que je peux mettre en avant. Donc je ne suis pas incompétente. Mais je suis incompétente à la ville X.* »

Le doute qui habite Agathe concerne plutôt son avenir professionnel. Elle semble être revenue des promesses qui lui sont faites et peine à savoir si elle retravaillera réellement un jour :

> « *On me dit qu'on m'a proposé un poste. Mais je n'ai eu aucune proposition de poste. Depuis, on me promet un profil de poste qui n'arrive pas.* (…) *Ce qui est fort de café, c'est que je ne sais toujours pas ce que je vais faire. Voilà où on en est. La solitude…* »

Elle a bien essayé de trouver un autre emploi : « *J'ai cherché à partir. Je ne le cache pas. Mais, à mon âge, vous coûtez cher et malgré mon expérience, on n'est pas prêt à me payer à ce prix-là. J'ai cherché et j'ai eu trois fins de non recevoir*. » Mais finalement, la seule solution à laquelle pense Agathe est de partir plus tôt que prévu à la retraite. Certes, elle n'y perdra pas vraiment sur un plan financier, mais la chose est difficile pour Agathe : en optant pour cette solution, elle baisse d'une certaine manière les bras. C'est une forme de renoncement d'autant plus difficile à vivre qu'elle se sent encore utile et a envie de servir et qu'elle admet d'une certaine façon plier devant ceux qui l'auront poussé à bout :

> « *Je ne me voyais pas tout de suite à la retraite. Je ne voulais pas aller jusqu'à 65 ans – j'ai travaillé jeune –, mais j'avais encore envie de travailler. Quand je pense comment j'en ai bavé pour travailler et pour finalement tomber sous le couperet de ces personnes…* »

## 2.2. LE DIAGNOSTIC DES DERIVES ET DES MALAISES ORGANISATIONNELS

### 2.2.1. Les indices d'une dérive organisationnelle

Comment Agathe en est-elle arrivée là ? Certes, on sait qu'elle a été dessaisie de son travail du jour au lendemain et qu'à partir de ce moment-là, sa chute a été précipitée. Mais n'y avait-il pas avant des signaux d'alerte ? Ne pouvait-elle pas deviner ce qui allait se passer ? Agathe dans notre entretien s'est livrée à un travail d'auto-analyse. Elle est revenue, bien après que les faits se soient déroulés, sur son histoire en essayant de reconstruire la suite des évènements. Divers éléments de son histoire apparaissent alors dans son discours et permettent de comprendre que l'accident organisationnel dont elle a été victime s'inscrit dans un contexte et est sans doute à relier avec d'autres faits. Au fond, Agathe revient sur des indices, dont elle n'était pas forcément consciente au moment des faits et qui annonçaient qu'une fin malheureuse risquait de se produire.

Quand Agathe revient sur les conditions de son embauche, elle nous apprend que d'emblée, les choses ne se sont pas passées tout à fait normalement. Alors qu'à sa demande, son poste est appelé « responsable de pôle », cette appellation ne semble pas tenir bien longtemps. C'est son supérieur hiérarchique qui est à l'origine de la redéfinition : « *Et quand je suis arrivée, quelques semaines après, il me dit : « Si tu veux bien, tu seras mon adjointe. »* » Peut-être Agathe ne prend pas la chose complètement au sérieux, mais elle se doute quand même que le poste qu'elle occupe est quelque peu instable. C'est ce qui l'a incitée à chercher les raisons qui ont poussé son prédécesseur à quitter le poste : « *Je connaissais la personne qui était avant et elle était restée moins d'un an. J'ai voulu savoir pourquoi elle était partie et j'ai su rapidement que X* [le supérieur hiérarchique] *ne lui laissait aucun espace de libération*. » Elle apprend donc que son chef a une personnalité difficile et ne tarde pas à le vérifier dans l'exercice de son travail.

L'accident organisationnel était encore loin, mais il y avait plusieurs signes que les évènements se déroulaient de façon anormale. Le problème d'Agathe est d'être en quelque sorte dépossédée de son travail et de ses responsabilités par son chef qui ne délègue pas :

> « *Il nomme des adjoints, mais il ne délègue rien ou délègue ce qu'il ne veut pas faire. J'ai monté ma petite équipe : on travaillait en cohérence les uns avec les autres ; on avait un schéma de développement autour des actions qu'on entreprenait. Mes ennuis ne sont pas venus de là. Ils sont venus du fait que dans un premier temps, le DRH n'a pas lâché les CAP, alors que les carrières, c'était moi et qu'il me disait qu'il fallait que je les lâche parce que je ne savais pas comment ça marchait. Je lui ai rappelé que j'étais DRH avant lui. Mais je ne connaissais pas la boutique…Et il les a toujours gardées. Moi, je n'y allais plus : ce n'était pas la peine de faire la potiche à côté de lui*. »

Puis, quand Agathe évoque ses conditions de travail, elle évoque là aussi diverses difficultés. Elle estime que ce qu'on lui demande de faire n'est pas toujours cohérent, et sa relation avec son supérieur demeure tendue :

> « *J'ai vraiment commencé à avoir des problèmes avec lui au moment où j'ai travaillé sur le référentiel. En même temps qu'il m'a donné ce projet, est tombé comme un cheveu sur la soupe le projet de reconnaissance des cadres. J'ai dit : « Attendez, c'est contradictoire. Il faut d'abord définir ce qu'on attend des cadres avant de les évaluer. » Il m'a répondu : « Ah, non, c'est bon : tu va le faire en même temps. De toute façon, on est pressé. » ; « Non, je ne peux pas. On ne peut pas faire les deux projets en même temps et je me vois mal décréter… » ; « Non, non, tu le fais. On ne te demande pas ton avis. »* »

Mais Agathe décide à ce moment-là de prendre sur elle. « *J'ai appris qu'il fallait démontrer aux gens qu'on avait raison et non pas leur dire qu'ils avaient tort. J'ai laissé couler. Je me suis remise au travail*. » Mais la chose semble d'autant plus difficile à vivre qu'on met des bâtons dans les roues d'Agathe et que son travail n'est pas entièrement reconnu :

« *On produisait, on produisait, mais on avait aucune validation* (…). *On m'avait donné des projets annuels, notamment la signature du … sur le cofinancement de formations, notamment sur le management, qui sont dispensés à nos cadres. Et là aussi, j'ai trimé deux ans dessus : il a fallu que je fasse le tampon entre la ville et X. Heureusement que je connais bien le directeur de X. Donc, j'ai pu aplanir les quelques difficultés, mais c'était un dossier sur lequel je devais revenir sans arrêt. Mes collaborateurs traînaient des pieds sans arrêt. Et puis, finalement, on a réussi à le signer. Un mois avant, on me l'enlevait*. »

On le voit, Agathe n'est pas à l'aise dans son travail, les relations avec son supérieur sont tendues, mais elle est alors loin de se douter que la situation va se détériorer si subitement. Pourtant, quand elle réfléchit à l'enchaînement des faits, elle revient sur un moment qu'elle juge comme étant déterminant. Il s'agit d'une énième tension avec son chef. Sur le moment, elle ne réalise pas la portée de ses paroles, mais avec le recul, elle sait maintenant qu'il s'agissait d'un moment charnière :

« *Je l'ai* [son chef] *averti carrément en disant qu'il y avait un ingénieur dans le groupe de travail, sur le référentiel et la reconnaissance, qui ne voulait pas valider parce qu'il disait que ce n'était pas la peine de mettre des ratios… Et à un moment, j'ai craqué et je lui ai dit : « Tu es incompétent. » C'est là que ça a commencé, du jour au lendemain.* »

### 2.2.2. Les indicateurs des malaises : un triple malaise

***Un malaise professionnel***

Le récit d'Agathe a pour l'instant rendu compte d'un contexte de travail difficile. Mais, Agathe a jusque-là choisi de ne pas baisser les bras. Elle continue de travailler, consciencieusement. Mais cette dernière altercation avec son chef fait basculer les choses. Peu de temps après, elle se rend compte que la situation se dégrade, jusqu'à ce qu'elle soit dessaisie de son poste d'adjoint :

« *Petit à petit, je me suis rendue compte que j'avais de moins en moins de choses à faire et que mes collaborateurs traitaient directement avec X, sans m'avertir de quoi que ce soit. J'étais complètement court-circuitée. Je ne voyais plus passer un seul mail, un seul projet. Et en juin, j'ai appris en pleine réunion que je n'étais plus adjointe. Je me suis retrouvée du jour au lendemain sans rien avoir à faire*. »

Le premier malaise d'Agathe est donc un malaise professionnel. On a déjà vu qu'elle n'était pas écoutée quand elle avait des choses à dire et que son travail était rendu difficile par les obstacles qu'on mettait en travers de sa route. Mais là, il semble que l'on change de dimension. Agathe perd véritablement son travail et comme elle le dit, « se trouve court-circuitée ». Certes, pendant un temps, elle assure des remplacements, mais assez rapidement, elle n'a plus aucune mission à remplir :

« *Comme j'avais une remplaçante, quand elle était absente, je la remplaçais. Je prenais mes congés après elle. Mais, là, cette année, ce n'est pas moi qui l'ai remplacée. Ils ont envoyé un mail avant de partir en vacances, sans avertir personne, qui disait : « Mon intérim sera assurée en mon absence par M. X. » Donc, moi, je suis restée ici tout l'été pour rien. Et je l'ai appris par mail*. »

Agathe continue pourtant à s'investir dans son travail de responsable de pôle en poursuivant divers projets qu'elle a montés elle-même. Mais il semble qu'elle se sente disqualifiée, ignorée du service. On lui a retiré sa secrétaire et n'a plus de moyens à sa disposition. C'est d'une certaine manière sa professionnalité qui est niée. Elle sait qu'elle peut être utile, mais n'est plus écoutée. Elle fait des propositions, mais personne n'en tient compte. C'est un gâchis qu'elle ressent et qui est à l'origine de ce malaise professionnel :

« *Je ne pensais pas prendre ma retraite à mon âge. Je pensais faire encore des choses intéressantes. Sur la transversalité, les RH, c'était mon métier et il y a de quoi faire. Les jeunes d'aujourd'hui, comment on va faire pour les garder pendant 40 ans. Il y a plein de pistes à exploiter.* (…) *Je travaille toujours sur les référentiels. Autant que ça serve à quelque chose.*

*D'autant plus que les gens de la RH disent que c'est l'outil structurant qu'il leur faut.* (…) *Je fais des propositions pour restructurer mieux ce groupe de pilotage, car on voudrait à terme le rentrer dans notre logiciel de RH pour structurer les métiers… Tout ce travail, je le mènerai à bien. Mais je n'ai toujours pas de profil de poste, alors que j'en avais proposé un qui n'a pas été retenu*. »

Par ailleurs, sa mise à l'écart professionnelle se poursuit sur un plan relationnel. La situation fait qu'Agathe est isolée même de ses collègues qui manifestent de l'indifférence à son égard : « *On m'a enlevé ma secrétaire. Et puis, tous les gens se sont écartés de moi, à part deux ou trois personnes qui avaient déjà vécu cela. Des mois sans que personne ne m'adresse la parole...* »

***Un malaise institutionnel***

Quand Agathe raconte son histoire, les faits la portent naturellement vers ce malaise professionnel. Mais à mesure que l'auto diagnostic avance, on se rend compte que ce malaise professionnel se lie à un malaise institutionnel, qui d'ailleurs a été à la base de son éviction.

Agathe travaille dans un service où manifestement il n'est pas admis de dire ce que l'on pense. C'est du moins de cette façon qu'elle analyse les choses après coup puisque pour elle, avoir dit : « Vous êtes incompétent », à son supérieur hiérarchique a été l'élément déclencheur. Par ailleurs, elle nous dit peu après : « *La seule faute grave que j'ai faite, c'est d'avoir eu suffisamment de courage auprès de mon supérieur hiérarchique*. »

Son second malaise est de réaliser qu'on ne peut pas s'exprimer librement sans courir un risque. C'est être obligé d'obéir à sa hiérarchie même quand on sait pertinemment que les ordres qu'elle donne sont incohérents. Le malaise est celui de la non reconnaissance des savoirs, d'une information qui ne remonte pas aux niveaux supérieurs et qui ne redescend pas toujours à son niveau.

Agathe sait qu'elle est, de par son caractère et son franc parlé, une personne qui dérange. Pourtant, elle n'aurait pas imaginé que son engagement syndical puisse être relevé par sa direction et qu'elle puisse en pâtir. Ce malaise institutionnel, c'est aussi avoir le sentiment de payer pour ses opinions. « *Ma chef me dit : « Madame X s'étonne que tu sois au syndicat C. » Là, je lui ai dit qu'on était en démocratie et que si j'ai adhéré, c'est parce que j'en ressentais l'envie et le besoin*. »

***Un malaise relationnel***

Ces deux malaises professionnels et institutionnels que l'on décèle dans le discours d'Agathe mènent finalement vers un troisième malaise relationnel. En réalisant cet auto diagnostic, en essayant de mettre à jour cette réalité si difficile à accepter, Agathe finit par comprendre que le fil directeur de son histoire est lié à un conflit de valeurs, entre elle d'un côté qui défend encore une conception de son travail – les ressources humaines – et plus fondamentalement du service public, et d'autres personnes, d'un autre côté, qui ont une tout autre conception de l'efficacité :

« *Je suis une vieille bête qui travaille sur des valeurs, sur la transparence. Je ne vais pas dire à quelqu'un que j'apprécie son travail alors que je ne l'apprécie pas.* (…) *En tant que DRH, je ne me suis jamais comportée comme cela. Dieu sait que quelques fois, j'ai eu des choses à dire à des collègues et je les leur ai dites.* (…) *Là, j'interviens auprès des pauvres agents qu'on va mettre à la porte. Je leur explique la joie de travailler dans les collectivités territoriales. Je le fais parce que j'aime la fonction publique territoriale : je la défends et j'aimerais que les gens adhèrent à ça, qu'ils arrivent à faire le deuil de leur métier et qu'ils puissent rebondir sur autre chose dans la territoriale*. »

C'est aussi le constat que fait le responsable syndical présent lors de l'entretien et qui connaît bien Agathe et son histoire :

« *Moi, j'ai l'impression qu'il y a des gens qui ont une certaine conception du service public, qui ont des valeurs et qui se font percuter par une nouvelle génération qui a une autre conception.*

*Et au lieu qu'il y ait dialogue et échange, c'est non. Celui qui n'est pas d'accord, il n'a pas le choix. Toutes, vous êtes des femmes qui avez des valeurs, qui voulez faire bouger les choses. Et en face, on a des gens…* [Agathe dit « bling-bling »]. *Pourquoi ils affichent la charte du management et à la sortie, ils s'appuient, ils tolèrent, ils encouragent et ils promeuvent des gens qui pratiquent l'inverse…* »

# 3. JOSE, AGENT ADMINISTRATIF OBSERVATEUR ET VICTIME DES DERIVES DE SON SERVICE (PUBLIC)

## 3.1. LES FAITS

### 3.1.1. Les faits caractéristiques

| | |
|---|---|
| 1 | J'ai été repris sur une restructuration du service de la gestion des installations. |
| 2 | J'avais de bonnes relations avec ma hiérarchie. |
| 3 | Il y a eu des choses un peu étonnantes au niveau de la gestion des installations. |
| 4 | Mon chef a essayé de nous diviser et j'ai complètement refusé. |
| 5 | On faisait remonter les informations, mais elles ne redescendaient pas. |
| 6 | On a mis une femme en dépression, dans une cave sans fenêtre. |
| 7 | Il m'a envoyé un ultimatum comme quoi je devais régler le problème d'ici 15 jours. |
| 8 | Indépendamment, il voulait que les tapis de sport soient installés chez un concessionnaire privé. |
| 9 | Mon chef ne nous avait pas parlé de son aménagement d'horaire. |
| 10 | On passait pour des cons aux yeux du public. |
| 11 | Par hasard, j'ai retrouvé ma demande d'aménagement qu'il n'avait pas fait suivre. |
| 12 | J'ai surpris mon chef qui expliquait que c'était de ma faute. |
| 13 | Il y avait plein de violences comme ça. |
| 14 | Je voyais la psy du travail. |
| 15 | J'avais mal au ventre. Parfois, malheureusement, je m'oubliais. |
| 16 | A un moment donné, j'ai fait exploser tout ça, en envoyant un courrier à la hiérarchie. |
| 17 | J'avais dit qu'il y aurait du sang. |
| 18 | J'ai toujours été un lutteur. C'est de famille. |
| 19 | Il a fallu qu'il y ait des élus nouveaux, dont un élu Cgt, qui a voulu régler mon cas. |
| 20 | La psychologue du travail a eu un rôle fondamental. |

### 3.1.2. L'enchaînement des faits

José travaille au service des sports, à la gestion des installations sportives. De l'avis de José, ce service est marqué dans son fonctionnement par quelques irrégularités : certains publics bénéficient de passe-droit ; les règles d'avancement de carrière sont opaques ; la circulation des informations ne se fait que dans un sens ; le travail collectif entre agents est empêché par de fortes contraintes, ce qui a des conséquences sur l'ambiance au sein du service. Même si ces phénomènes ne se portent pas exclusivement sur la personne de José, ils finissent par le toucher. Mais José semble plus marqué lorsque deux ou trois agissements le visent directement. C'est le cas, lorsque son chef lui envoie un ultimatum impossible à tenir ou lorsqu'il s'aperçoit que sa demande d'aménagement d'horaire n'a pas été transmise par son chef au service des ressources humaines, ou encore lorsqu'il s'aperçoit que l'on fait retomber la faute sur lui quand un dysfonctionnement se produit. José traverse alors une période de dépression. Mais il en sortira peu à peu d'abord grâce à son tempérament de lutteur, ensuite par l'appui de la psychologue du travail, enfin par le soutien du syndicat qui est parvenu à le faire changer de service.

## 3.2. LE DIAGNOSTIC DES DERIVES ET DES MALAISES

### 3.2.1. Les indices d'une dérive organisationnelle

En écoutant José raconter son histoire, analyser les évènements qui l'ont mené jusqu'à cet état de dépression, nous avons le sentiment que sa situation s'est dégradée progressivement et non de manière brutale comme c'est souvent le cas quand des personnes sont victimes d'un accident organisationnel. Quand José narre la suite des évènements, il n'évoque pas tout de suite des agissements explicites contre sa personne. Il nous parle plutôt de l'état du service dans lequel il travaille. On voit ici autant d'indices d'une dérive organisationnelle qui, si elle ne le visait pas directement, a fini par l'user.

La première dérive dont parle José concerne directement l'organisation du travail. Les niveaux de décision et d'exécution ne sont pas coordonnés. Les agents de terrain font leur travail, mais celui-ci est remis en question par des décisions venant d'en haut, qui ne semblent pas toujours justifiées :

> « *Moi, je me suis battu avec ma chef, parce que pendant plusieurs semaines, on avait préparé le planning de l'école multisports sur deux ou trois mois. On travaille sur l'organisation et la disponibilité des salles. C'est assez compliqué. A quelque chose comme une ou deux semaines du congrès* [d'une organisation professionnelle]*, on apprend par ma chef que l'installation sera neutralisée. Donc mon travail n'a servi à rien*. »

Il y a bien dysfonctionnement car le travail que font les agents de terrain est remis en question par une décision qu'ils ne peuvent contester. Les agents s'investissent, mais comme José le dit, leur travail ne sert à rien. Au-delà du dysfonctionnement, de la perte de temps et d'énergie, José dénonce le fait que le travail des agents n'est pas reconnu. Preuve en est le fait que la communication ne se fait que dans un seul sens. Les agents de terrain ont des choses à dire, mais ne sont pas écoutés :

> « *Je lui ai alors dit que ça allait un peu fort, que nous, on faisait remonter les informations à la hiérarchie, mais qu'eux ne la faisaient jamais descendre* (…)*. Un jour, quelques mois avant les élections, mon chef nous a annoncé qu'à partir du lundi suivant, il ne viendrait plus le lundi, car il avait obtenu un aménagement d'horaires, avec les RTT. Mais c'était bizarre, parce que c'était notre chef et qu'il ne nous en avait même pas parlé*. »

Il y a bien un problème de management organisationnel : la communication dans le service est asymétrique et les décisions prises ne sont pas toujours rationnelles. On laisse aux agents le soin d'organiser leur travail et au dernier moment, une seule décision de la hiérarchie le remet en question. Mais la dérive prend toute son ampleur car pour José, la dérive n'est pas uniquement due à un management approximatif. Les décisions sont non seulement irrationnelles, mais aussi contestables. Elles sont orientées par des intérêts qui ne sont pas toujours ceux du service public :

> « *J'ai eu de très bonnes relations avec ma hiérarchie pendant un moment. Et puis, il y a eu des choses un peu étonnantes au niveau de la gestion des installations. Par exemple, alors qu'il y a des installations prévues exclusivement pour les clubs, il y a des écoles qui sont dedans. L'ancien maire bloquait arbitrairement des installations pour* [l'organisation professionnelle] (…)*. Un jour, il a fallu que je démonte les tapis de judo de la salle pour les installer chez un concessionnaire automobile pour une représentation de sport de combat par un gars que j'assimilais plutôt à un gourou de secte. Les tapis n'avaient pas été démontés depuis trente ans. Moi, j'avais dit que c'était une connerie, à faire sans moi. Ce n'était pas respecter les collègues que de leur demander de faire cela* (…)*. Ces trois ans ont été émaillés de petits incidents : on refusait à un petit club d'avoir un créneau et dès que c'était un gros qui connaissait l'élu, il avait un passe droit*. »

La gestion des installations n'est pas toujours claire. Les responsables accordent des passe-droits à certains publics. Pour José, c'est l'idée même de service public qui est alors remis en question. Le même phénomène se révèle lorsque José analyse la façon dont sont gérées les ressources humaines au sein du service. Ce ne sont pas des règles transparentes qui maintiennent l'égalité de traitement, qui

sont en vigueur. José remarque au contraire un fonctionnement opaque, dans lequel intervient le copinage :

> « *Ma chef est cadre A sans n'avoir jamais passé de concours. Elle est la femme d'un homme très riche, elle a un frère figure du club local. Et puis, il y a un clan politique. Et, elle s'était quand même attribuée un temps partiel à 80 %. Tant mieux pour elle, mais quand elle le refuse à ses agents… Je pense qu'il y a des gens qui s'attribuent des privilèges et qui les refusent à ceux qui sont en dessous. C'est un système de caste.* (…) *Moi, ça m'est arrivé de demander une prime parce que j'ai toujours eu de bonnes notes. On m'a toujours répondu : « Non, tu n'as qu'à passer des concours. » Et en même temps, il y en a qui sont montés sans concours et qui obtiennent tout sans rien demander. Il y a un côté politique et puis il y a le côté clan : si tu n'es pas dans la bonne filière, il n'y a aucune reconnaissance de ton travail*. »

Parallèlement, José observe au sein de son service des choses anormales dans la gestion des personnes. Les agents sont traités avec très peu de considération. Il évoque par exemple le cas de cette secrétaire, qui connut une période de dépression :

> « *On s'est retrouvé avec la secrétaire de ma chef. C'était une femme qui a eu une dépression due à la vie privée et au travail. Elle est restée plusieurs mois en arrêt de travail. On ne s'est pas occupé de ce qu'elle devenait. On l'a ensuite remplacée. Quand elle est revenue, on ne lui a pas redonné de travail, on l'a mise à la cave avec d'autres agents. C'était une cave sans fenêtre ! Ce n'est certainement pas l'endroit où mettre quelqu'un qui déprime, même quelqu'un qui ne déprime pas d'ailleurs. Et en plus, on ne lui donnait pas de travail, alors qu'elle faisait plein de trucs intéressants avant. La seule chose qu'elle avait à faire, c'était de s'occuper des congés des gardiens, puisque l'agent de maîtrise était trop feignant pour le faire. Mais ce n'était pas son rôle*. »

### 3.2.2. Diagnostic du malaise : un malaise plus personnel

Cette analyse réflexive a donc conduit José à se replonger dans le fonctionnement ou plutôt dans les dysfonctionnements de son service. L'analyse de ce qui lui est arrivé passe dans un premier temps par le diagnostic de ce qui a constitué le contexte, le cadre de sa dépression. En effet, même si tous les dysfonctionnements évoqués précédemment ne le concernent pas toujours directement, on comprend qu'ils l'ont affaibli. Les injustices dans le traitement des personnes, les passe-droits accordés à certains publics sont des phénomènes qui atteignent José, car ils remettent en question l'idée qu'il se fait du service public.

Mais l'auto diagnostic n'est pas terminé. Il va conduire José à revenir non plus sur le fonctionnement général du service, mais sur des agissements qui l'ont touché plus personnellement et qui l'ont plongé dans un malaise profond.

#### *Un malaise professionnel*

Le premier malaise qu'exprime José est un malaise professionnel. C'est tout simplement l'exercice de son activité professionnelle qui pose problème. Comme nous l'avons dit, le travail des agents de terrain est remis en question par des décisions brutales et arbitraires de la hiérarchie. Le problème de José est lié alors au fait que le travail n'est pas reconnu et même nié.

Mais le malaise professionnel est aussi lié à un sentiment de travail empêché. José explique que lui et ses collègues sont freinés dans leur prise d'initiative du fait que la hiérarchie maintient un niveau de contrôle élevé, n'est pas à leur écoute et ne fait pas descendre les informations. Un double problème se pose alors. D'une part, il y a l'idée de ne pas être efficace dans son travail. D'autre part, ce sont les agents de terrain, comme José, qui sont en première ligne quand se font entendre les plaintes du public :

> « *On faisait des propositions pour améliorer les choses, mais on a jamais été écouté. On faisait remonter des informations à la hiérarchie, mais rien ne redescendait. On passait pour des cons*

*aux yeux du public. On nous disait : « On nous a dit que c'était bloqué la semaine prochaine. Vous ne saviez pas ? » C'est là qu'il y a une violence énorme, car on nous interdisait carrément de travailler entre agents et agents. Pour prendre une décision, il fallait passer par plein de personnes : machin devait demander à machin, qui devait demander à machin… Sauf qu'entre temps, moi, j'avais les associations qui me gueulaient dessus parce qu'il n'y avait pas eu de réponse. Dans la pratique, on était obligé de traiter en direct avec le public. J'étais souvent remonté parce que je travaillais en direct.* »

L'autre malaise qu'éprouve José dans son rapport au travail a trait à la charge de travail qui lui est demandée. Au quotidien, José se plaint plutôt d'une charge de travail insuffisante, qu'il assimile, selon ses mots, à une violence contre sa personne :

« *Avec mon collègue, on était bien organisé au niveau du travail et du coup, je ne travaillais pas plus d'une heure par jour. J'étais performant et je ne voulais pas me faire pigeonner sur des missions à faire n'importe quoi. Enfin, je dis une heure, mais le reste du temps, on avait des coups de fil, on recevait le public. Mais c'est quand même pénible d'être assis à un bureau et de se demander pourquoi on est là. C'est ça la violence morale*. »

Mais de manière exceptionnelle, José est au contraire confronté à une charge de travail, tellement importante qu'il est même impossible de la remplir :

*«J'avais à gérer les clés de gymnase. Toutes les clés sont référencées. Il y a une partie administrative avec un organigramme avec les références des clés* (…) *L'organigramme n'était pas mis à jour. On avait honte de faire tourner le public et j'avais décidé de faire le tour des gymnases, de refaire l'organigramme et de régler définitivement ce problème de clés. C'était pour le public et j'ai annoncé cela à mon chef. C'était à la fin de l'année et j'ai dit à Michel : « Est ce que tu serais d'accord de faire le tour des gymnases avec moi à la rentrée ? » Mais, pendant les vacances, il y a eu un problème de clés et comme je n'étais pas là, il n'a pas su se débrouiller et alors qu'il savait très bien qu'on avait décidé de s'en occuper, il m'a envoyé un ultimatum comme quoi je devrais régler ce problème de clés d'ici 15 jours ! Quatre ans de problèmes et 15 jours*. »

***Un malaise relationnel***

Le second malaise qui est exprimé dans le discours de José est d'ordre relationnel. Il travaille dans un service où l'idée de collectif de travail a été enterrée. Les agents semblent seuls, repliés sur eux-mêmes et même en guerre les uns contre les autres. Ce manque de solidarité participe pleinement au malaise de José. Comment en est-on arrivé à cette situation ? Pour José, la faute incombe essentiellement à son chef qui est parvenu à dresser les individus les uns contre les autres. Voici son récit :

« *A un moment, mon collègue m'a foutu les boules. Mon responsable avait senti qu'il y avait eu un petit malaise et là dès que mon collègue est parti et alors qu'on avait rigolé tous les trois ensemble quelques jours avant, mon chef me dit : « Xavier, c'est un glandeur… » Il a essayé de nous diviser et j'ai complètement refusé. S'il a des problèmes avec moi, qu'il me le dise, mais ce que j'ai très mal pris est que mon responsable a essayé de casser l'entente avec Xavier. Il a commencé à me raconter qu'il avait eu un héritage de sa grand-mère, essayé de me mettre en porte à faux sur des valeurs comme ça. Mais, il faut vraiment être ouvriériste primaire pour se dire qu'il est riche… Cela a mal fini et je lui ai dit de ne jamais recommencer, sinon ça irait mal. On a continué à travailler et je n'en ai jamais parlé à Xavier. Moi, j'ai une certaine expérience à la ville et je voulais me faire petit et pas foutre la merde. Y a des fois, j'étais malheureux de pas pouvoir parler car je voyais l'hypocrisie de mon responsable* (…)*.Et notre chef s'occupait toujours de la réputation des collègues : « Lui, je ne peux pas le voir…» Toujours dans le dos des gens. Il prêchait le faux pour savoir le vrai. Il faut savoir que ce chef avait été placé par l'ancien adjoint aux sports. Ici, tout est politique. Moi, je ne voulais pas prendre parti dans ces histoires. Je me suis rendu compte qu'on avait tous une réputation et*

*qu'après, on pouvait accrocher à chacun une étiquette politique. Ceux qu'il aimait bien, il en parlait pas mal. X, comme il ne l'aimait pas (elle est de droite), il a commencé à l'attaquer devant moi avec les mêmes termes qu'il avait employés avec moi pour parler de Xavier : « X, elle est feignante… »* (…)*Les violences, elles étaient là en fond. Mais il y avait cette mauvaise ambiance, cette hypocrisie. Il avait réussi à couper toute communication entre collègues et on était rivé devant nos postes. Il y avait un silence dans les couloirs et à part se dire bonjour, on ne se disait rien d'autre. C'était la guerre des services. C'était assez difficile de définir les violences, mais on sentait bien qu'on était en souffrance*. »

***Un malaise institutionnel***

Dans l'exercice quotidien de son travail, comme dans son rapport aux autres, José éprouve un double malaise : professionnel et relationnel. Mais ce malaise ne serait-il pas finalement un malaise institutionnel. Dans l'histoire de José, n'a-t-on pas l'illustration d'un service où la communication est insuffisante entre les différents niveaux, où des décisions sont prises en faisant abstraction des réalités du terrain, où les agents du terrain, de catégorie C, sont coupés de leur hiérarchie, et parfois même aussi méprisés d'elle ? « *On avait l'impression qu'on était dans une sorte d'aristocratie où on lavait des carreaux et où on nous versait des seaux d'eau pour nous noyer. On n'avait pas les moyens de travailler.* »

Le malaise de José réside dans le sentiment d'être un agent qui ne compte pas, qui n'est pas écouté, dont le travail n'est pas reconnu et qui endosse la faute lorsque la hiérarchie doit s'expliquer auprès du public. José revient ainsi sur cet évènement :

« *Une fois, il y avait une manifestation avec une fédération sportive et on me dit : « Tu ne t'en charges pas, José ? » Je ne m'en occupe pas et ça merde. Comme les cadres aiment bien se mêler du terrain, mais qu'ils ne savent pas y faire, ils font des conneries. Moi, je m'étais couvert à travers des mails : j'avais fait suivre des messages… Et après, j'ai surpris mon chef qui expliquait à la personne de la fédération sportive que c'était de ma faute, que j'étais un branleur. Il croyait que je ne l'entendais pas. Il y avait des choses comme cela qui m'ont fait prendre conscience que j'étais le con vis-à-vis du public*. »

On aura compris qu'un des acteurs principaux de l'histoire de José est son chef. Dans tous les faits relatés, qu'ils concernent le fonctionnement général du service ou qu'ils concernent la personne de José en particulier, son supérieur direct est présent et cette nouvelle anecdote que raconte José ne le dément pas :

« *Après son aménagement d'horaires, il m'a dit d'attendre un peu pour avoir le mien et quand je l'ai demandé, j'ai suivi la voie hiérarchique classique, mais, lui, il l'avait enterré, il avait rien fait suivre. Un jour, en cherchant une information pour une personne, j'ai vu que ma demande était et au fond de la pile, j'ai vu mon papier de demande*. »

Pour autant, s'il ne faut pas complètement passer outre sur la psychologie de ce supérieur direct, dont a été victime le service et particulièrement José, il faut reconnaître que le problème a aussi une dimension organisationnelle. Les histoires comme celle de José sont trop fréquentes pour penser que tous les dysfonctionnements au sein des organisations doivent seulement incomber à des individus porteurs de mauvaises intentions. Ainsi, le responsable syndical qui a accompagné José dans son histoire et qui est présent le jour de notre entretien, donne sa vision des choses :

« *Le problème du service est qu'il a été bâti sur le copinage. Il s'est bâti avec des gens qui se sont retrouvés en responsabilité alors que… Les gens comme les ETAPS, à un certain niveau de carrière, ils sont bloqués. Pour arriver en A, il aurait fallu qu'ils passent des concours. Arrivés en B, ils sont bloqués et la carotte, c'était de leur donner des responsabilités. C'est pour ça qu'il y a un directeur par piscine et un directeur adjoint. Et puis, après, tu as les petites mains, qui se tapent le travail. Mais ces gens n'ont aucune compétence de manager et à un moment donné, ils n'ont pas d'autres moyens d'asseoir leur autorité que par l'autoritarisme. S'ils étaient compétents ou avaient du charisme… mais ce n'est pas le cas. L'administration ne se*

*rend pas compte. S'ils ne comprennent pas, on va revivre très rapidement des situations comme ça. Mais ce n'est pas les individus qui sont pervers à la base : c'est l'organisation qui les rend pervers*. »

***Les effets sur la santé de José***

Un troisième élément de l'auto diagnostic réalisé par José a trait aux effets qu'ont eus tous ces évènements sur sa santé. C'est en général un moment difficile puisqu'il s'agit pour la personne soumise à l'auto diagnostic de revenir sur son état de santé, de reconnaître sa souffrance et surtout de la relier à des faits.

José n'a pas été en arrêt maladie. Pourtant, son malaise au travail s'est transformé en réelle dépression. A suivre José dans son récit, qui a, tout au long de l'entretien, une retenue à aborder ce sujet-là, la situation semble s'être dégradée progressivement. Il émaille son discours, ponctue les anecdotes qu'il nous raconte par des éléments internes aux histoires, qui traduisent d'abord les différents états qui l'ont animé : de la surprise et de l'énervement premier à la colère finale salvatrice, en passant par un tas de souffrances physiques et morales.

Alors qu'il évoque la première fois où son chef a médit sur son collègue, José termine en disant : « *Cela a mal fini et je lui ai dit de ne jamais recommencer, sinon, ça irait mal.* » Plus tard dans son récit, quand il évoque l'épisode où son chef médit sur une collègue, José nous dit : « *En attendant ces mots, j'ai tout de suite réagi. Il m'a dit : « Pourquoi tu t'énerves ? » Il réussissait à me mettre hors de moi.* » Puis, en évoquant les différents agissements qu'il trouvait injustes et qui se suivent dans le récit, José emploie à plusieurs reprises le terme de « *violence morale* ». Puis, José revient sur son état psychique et parle des « nuits où tu ne dors pas », évoque en quelques mots la dépression qu'il traversait et qu'il combattait à coups de « *pétards sur pétards* », « *refuge dans lequel il est tombé* ». On apprend également que son état psychique a des incidences somatiques. A cette époque, José raconte « *que tous les matins, j'avais mal au ventre et ça m'arrivait malheureusement de m'oublier* ».

Mais José parle aussi de cet état d'exaspération tel qu'il fallait que d'une manière ou d'une autre, cette situation cesse :

« *Et puis, j'ai fait exploser tout cela en envoyant un gros courrier la hiérarchie.* (…) *J'avais annoncé que ça allait mal finir, certainement par du sang… Et au bout d'un moment, on m'a pris au sérieux. Cela allait se terminer en violence et pas en violence morale*. »

### 3.3. LA GESTION DE LA CRISE

L'histoire de José dans ce service s'est achevée de manière positive, puisqu'il a réussi à changer de service. Même si des réserves sont émises sur sa nouvelle situation – des irrégularités semblables se déroulent dans le nouveau service –, on peut dire que José a réussi à gérer et à sortir de la crise qu'il a traversée. Quelles ressources a-t-il mobilisées ? Elles semblent plurielles.

D'abord, comme les propos précédents le laissent penser, José a trouvé en lui-même certaines ressources qui lui ont permis de réagir. Les phases d'énervement, puis de découragement se sont conclues par une hargne qui lui a permis de réagir, sans doute au dernier moment. Pour José, tout le monde n'a pas les mêmes ressources. Il nous parle de son tempérament :

« *Ce que j'ai pu faire, ce n'est pas donné à tout le monde. Moi, déjà, je suis surqualifié par rapport à mes emplois, j'ai un parcours. Mais il faut que je mange, je suis comme tout le monde. Avant, j'étais technicien puis je me suis fait licencier, puis intérimaire et là, j'ai fait des luttes. J'ai toujours été un lutteur. C'est mon caractère. C'est de famille. J'ai un grand père qui a fait la guerre d'Espagne. Je n'ai jamais eu peur de me défendre. J'ai toujours considéré que la condition d'existence, c'est de lutter. J'étais prêt à aller jusqu'aux extrêmes*. »

La première ressource de José, c'est sa force de caractère, mais il faut noter que sa révolte a été rendue possible parce que, nous dit-il, tous les évènements dont il a été victime ont été consignés par écrit.

Mais, quand José explique comment il a pu s'en sortir, il n'oublie pas d'évoquer le rôle de la psychologue du travail, qui lui a certainement donné la force nécessaire de se battre :

> « *Elle a eu un rôle fondamental en tant que médecine du travail. Il faut qu'on sache qu'ils sont là : que les gens aillent les voir quand ils ne sont pas bien. C'est autre chose que le syndicat. On dit certainement plus de choses. Avec le syndicat, on va faire plus attention. Mais, rien que le fait qu'ils existent, c'est déjà énorme. S'ils n'existaient pas, on irait voir ailleurs, ou c'est la famille qui vous soutient ou qui ne vous soutient pas…Parce quand on s'adresse à des précaires et que nous, on est fonctionnaire, on te dit : « De quoi tu te plains ? » Sauf, que tu ne dors pas la nuit, tu fumes pétard sur pétard…* »

Enfin, José a trouvé dans le syndicat un appui, qui a suivi l'histoire, s'est manifesté auprès de la DRH et a finalement obtenu une solution. C'est à nouveau le responsable syndical présent lors de l'entretien qui prend la parole. Il n'oublie pas de préciser d'une part le rôle qu'a joué un syndicaliste en particulier, et d'autre part de mesurer le chemin qui reste à faire avant que le problème soit définitivement réglé :

> « *S'il n'y avait pas eu le camarade X, qui est arrivé dans le service et qui était secrétaire du syndicat, je ne sais pas si la situation aurait évolué.* (…)*C'était parti avant les élections. Le syndicat s'était montré déjà à l'époque auprès des élus et de la DRH. On n'est pas parti de rien. Il y a eu des dossiers écrits. Moi, je connaissais déjà ces problématiques et puis, il y a eu une relation de confiance. Mais, nous, on n'est pas formé à ça. On a résolu le problème, mais c'est insatisfaisant parce qu'on l'a juste déplacé. Mais le problème des managers est toujours là. Ils vont continuer à nuire, avec d'autres. On a déplacé un pion, mais la tête de la pyramide ne bouge pas. On est dans le même état d'esprit. On est en train d'avancer, mais ce n'est pas fini. C'est toujours le même DRH… On a une adjointe qui est en fait une DRH alors que ce n'est pas rôle…mais c'était son boulot avant. Elle n'est pas capable de prendre le recul. Bref, je ne vois pas de différence avec avant*. »

# 4. MIREILLE
# TOMBEE DANS LE PIEGE DE LA MOBILITE

## 4.1. LES FAITS

### 4.1.1. Les indices d'un dérapage organisationnel

Si l'on veut comprendre la crise que traverse Mireille aujourd'hui, il faut sans doute comprendre que la situation qu'elle traverse est le résultat d'un long processus. Il faut donc remonter une dizaine d'années en arrière. C'est à la fin des années 1990 que les premiers signes d'une dérive organisationnelle apparaissent. C'est en tout cas ce que nous pouvons tirer du récit de Mireille et de l'analyse réflexive qu'elle a de son histoire. Quelques années plus tard, d'autres faits seront analysés par Mireille comme des éléments clés de sa chute.

### 4.1.2. Poussée à la mobilité contre son gré

Mireille, qui est entrée dans cette mairie, il y a longtemps, en bas de l'échelle, a passé tous les concours de la fonction publique territoriale et devient directeur. Ce poste lui plait, mais brutalement, elle va être contrainte de le quitter, puisque la direction lui a trouvé deux remplaçants. Mireille nous explique :

> « *La politique de la mairie était d'encourager à la mobilité des cadres. Après avoir passé près d'une décennie dans un service, il fallait aller voir ailleurs pour se remettre en question. Donc, je ne l'ai pas choisi. J'étais sur un poste qui me plaisait et je n'étais pas demandeuse de changer. On a essayé de me faire comprendre qu'il fallait que je parte. Le directeur m'a dit que de toute façon, ils avaient déjà recruté un autre agent pour une partie de mon poste et un directeur adjoint. On m'a remplacée par deux hommes*. »

### 4.1.3. Un nouveau poste difficile à gérer

Mireille candidate alors sur un nouveau poste. Elle l'obtient, puis évolue au sein du service, mais se rend compte aussi que cette nouvelle fonction est très exigeante. Elle s'avoue qu'elle a beaucoup de mal à supporter la pression, est très fatiguée et finalement demande une mutation. Laissons la parole à Mireille :

> « *A ce moment, j'ai candidaté sur un poste très intéressant et là, j'étais demandeur. C'était un poste de chargé de mission. J'étais contente. Il y avait pas mal de candidats. J'ai su après que les RH n'étaient pas favorables puisque je venais des services techniques et que je pouvais me casser la gueule. J'arrivais dans un service où il y avait plus de contacts avec les élus. Mais j'avais un bon profil et je savais pourquoi j'étais là. Ensuite, j'ai acquis de nouvelles compétences, et je suis devenue responsable de la gestion d'un conseil de quartier qui peut donner des avis sur la politique et les projets de la commune. Elle était composée de personnes souvent à la retraite. C'était un poste très intéressant, mais très prenant. J'avais de gros groupes de travail à animer, plus d'une fois par an, une grande réunion. Je faisais tout. J'avais une secrétaire, mais c'était très lourd. Et j'ai commencé à fatiguer. En plus, j'étais prise entre plusieurs feux : entre l'élu, mon patron et les représentants du conseil de quartier. J'avais donc un management compliqué et des injonctions paradoxales. J'étais sollicitée et l'on me demandait un peut tout et n'importe quoi. Ils m'appelaient chez moi… J'ai été prise entre ces différents pouvoirs et je n'ai pas su gérer. J'ai voulu partir. J'étais fatiguée, en perte de vitesse. Mon directeur m'a dit de faire un bilan de compétences. En fait, j'étais au milieu de tout et c'était lourd.* »

## 4.2. LE DIAGNOSTIC DES DERIVES ET DU MALAISE : LE PIEGE DE LA MOBILITE

Quand elle décide de demander sa mutation, on propose à Mireille de réaliser un projet de mobilité. Aidée par un conseiller, Mireille rentre dans un processus dédié en principe à son évolution professionnelle. La mairie présente ce dispositif comme une étape dans la carrière où le salarié est invité à faire un point sur ses qualifications et compétences, afin de l'aiguiller vers un nouveau poste. Malheureusement, Mireille, au bout de quelques mois, comprend que la mobilité ressemble davantage à une impasse. Selon elle, la mairie a créé ce processus surtout pour se débarrasser des éléments dont elle estime ne plus avoir besoin. Mireille raconte :

> « *Le bilan a commencé et a très vite tourné court. On m'a proposé très vite une mission à durée déterminée. J'ai accepté cette mission d'un an, en me disant que j'allais montrer ce que j'allais faire. Moi, je ne me sentais pas en perte de vitesse, mais je me suis vite rendu compte que les gens entrés dans la mobilité n'étaient plus considérés comme des gens qui apportaient des solutions, mais des problèmes. Ce fameux processus a été pour moi un vrai trou*. »

Pourtant, Mireille est une professionnelle qui fait son travail. D'ailleurs, aucun de ses chefs n'a à se plaindre et elle ne reçoit que de bonnes évaluations. Mais le problème vient du fait que l'on ne lui propose aucun des postes qu'elle rechercherait :

> « *J'étais toujours positive, professionnelle et mes évaluations annuelles le confirmaient. Mais le problème, c'est qu'en face, la source s'est tarie. Le fait d'avoir demandé a été un problème. J'étais plus dans les clous. Je n'étais plus une force de proposition.* (…) *On m'a dit qu'il fallait que je me recherche un poste en interne en me débrouillant seule et en allant taper à la porte des responsables.C'est les RH qui m'ont proposé cela. Vous vous rendez compte ? C'était dégradant de me vendre. J'ai mal vécu ça. J'ai téléphoné à mon conseiller et il m'a dit : « c'est bien. Vous reprenez du poil de la bête. Vous avez un certain âge et c'est ce qu'il faut faire… » C'est là où j'ai commencé à cogiter et à me dire que pour eux, je n'étais plus bonne. La traduction, c'était : ils ont du mal à vous caser ; il va falloir vous vendre mieux… J'ai relevé la tête, mais j'étais déjà dans une posture d'échec. Ils me proposaient plus des postes de responsabilité comme avant*. »

A écouter Mireille, son entrée dans le processus de mobilité est le véritable élément déclencheur de sa chute. Elle se reproche à cet égard la naïveté qui a été la sienne. A aucun moment, elle n'avait vu ce risque :

> « *La mobilité, on m'y a mise en…. Eux le présentaient comme quelque chose de valorisant mais c'était moi qui devais le faire. C'est vrai aussi, dans la vie, c'est comme ça, mais…* (…) *J'y suis allée confiante et je n'étais pas obligée d'y aller. J'étais naïve. Dans les faits, c'est une peau de chagrin de passer d'une mission à l'autre. Soit je n'étais pas bonne et ils me le disaient, et ça se traduisait par un rappel à l'ordre. Soit, au contraire, j'étais une vraie ressource. Il y avait une incohérence entre les évaluations et la façon dont on m'a traitée. En fait, il y avait un énorme décalage entre ce qu'on me disait et les faits. On était dans un système où je devais à tout prix montrer que je valais quelque chose et on venait même m'évaluer à la fois sur mes résultats et sur la façon de mener mon poste. C'est là où je ne savais plus où j'en étais à cause de cette confusion des genres. J'ai commencé à piquer du nez. J'étais en révolte. J'allais mal. Et j'étais devenue une personne à problème*. »

### *Un malaise professionnel*

Pour Mireille, l'entrée dans la mobilité est un élément fondamental dans le processus qui l'a menée jusqu'à sa situation actuelle. Mais, concrètement, que s'est-il passé ? Quelles ont été les répercussions de cette mobilité ?

Tout semble commencer pour Mireille par un malaise professionnel, lié d'abord à cette idée de ne pas pouvoir avancer professionnellement. Elle demande un poste à responsabilités, en accord avec ses

qualifications et son expérience au sein de la mairie ; mais finalement, elle n'hérite que de postes de quelques mois à un an, qui ne lui permettent pas de s'épanouir :

« *J'étais directeur depuis longtemps et je suis arrivée sur un poste atypique avec ce statut de directeur, je sortais du moule. Des mesures d'isolement ont alors commencé. Je suis sortie des clous. Le poste a été maintenu, car j'avais bien travaillé. Et puis, on m'avait confié un nouveau projet. C'étaient des métiers que je ne connaissais pas, mais j'ai été opérationnelle très vite, mais cependant, je demandais plus de responsabilités et de travail*. »

Quand elle se plaint de sa situation, on la renvoie seulement à la rédaction de son CV et on lui conseille de postuler sur de nouveaux postes. Mais jamais, elle n'obtient quelque chose de convaincant *:*

« *Et je l'ai dit. Et en face de moi, je n'avais rien, sauf de réécrire mon CV… J'en avais marre. J'avais l'impression de produire des documents qui ne m'aidaient pas à avancer. A côté de ça, je postulais sur des postes. Et j'ai fait savoir que je voulais avoir quelque chose de durable. La dégradation a commencé*. »

A ce sentiment de ne pas pouvoir évoluer, est lié le malaise de ne pas vraiment exister. Elle fait bien son travail, mais les résultats auxquels elle aboutit ne sont pas suivis d'effets, comme si l'on ne s'intéressait pas à ce qu'elle faisait :

« *On m'a confié ensuite une nouvelle mission de courte durée. Le profil de poste était vide, une feuille. Et je l'ai pris quand même. Quelques mois plus tard, les RH m'ont reçues en m'assurant de la qualité et de l'intérêt du travail que j'avais réalisé, mais en me précisant que ce travail n'était plus à l'ordre du jour. En fait, cela faisait plusieurs mois que je travaillais sur ce dossier. Il s'avère que l'on m'a occupée ».*

De nouveau, les choses qu'elles demandent ne sont pas écoutées. On lui tient toujours un même discours, à savoir : ne pas baisser les bras, se former et candidater sur les postes qui lui plaisent. Mais elle sait bien qu'elle est de toutes les façons bloquée dans son évolution professionnelle.

***Un malaise institutionnel***

Parallèlement à ce malaise professionnel, Mireille est déconsidérée d'un point de vue institutionnel. Elle est tout simplement victime d'injustices, au sens où, selon elle, elle subit des discriminations. Voici un épisode qu'elle nous raconte.

« *A mon retour de vacances, ma paye a été modifiée sans rien me dire. J'ai demandé et j'ai vu qu'on m'enlevait une prime. J'ai dit que ce n'était pas normal, de le faire sans m'en parler. On m'a dit que c'était une erreur et que cela allait être rectifié. Mais ça a été terrible au niveau de la dégradation de mon image, de me dire : « T'es dans le collimateur. » Mais je ne me suis pas laissée faire, je l'ai dit.* »

***Un malaise relationnel***

Enfin, Mireille vit un malaise relationnel. Elle est isolée sur un plan professionnel et institutionnel, et cela se répercute naturellement sur un plan relationnel. Dans son travail, Mireille se retrouve toute seule. Elle fait l'effort de rester en contact avec le collectif de travail, mais même ses conditions de travail font qu'elle est mise à l'écart :

« *Je n'ai jamais été intégrée dans le service, on ne m'a jamais donnée un bureau. A tel point que j'avais gardé un bureau isolé et je suis toute seule et personne ne vient me voir pour savoir si je suis vivante. Mais, moi, j'ai eu le souci de rester en lien avec la structure, de communiquer avec mes collègues*. »

***Depuis six mois, Mireille ne travaille plus, faute de travail***

Tous ces malaises atteignent leur paroxysme depuis maintenant plusieurs mois, dans la mesure où elle n'a plus de missions précises à faire. Elle continue malgré tout de se rendre au travail, mais tout cela a perdu son sens : « *Maintenant, je fais des mots croisés. Je n'ai plus de travail et je suis lasse*. »

## 4.3. LES REPERCUSSIONS SUR LA SANTE DE MIREILLE

Cette situation professionnelle a naturellement déteint sur son état de santé. Elle traverse un état de fatigue psychique, de lassitude et de perte d'envie :

> « *Je rentre chez moi et je suis lasse. Je suis sous antidépresseurs. On m'a fait rencontrer le responsable de la communication. Je me suis vite rendue compte qu'il n'avait rien pour moi. Lorsqu'il est sorti un poste de cadre A, très intéressant, je me suis demandée si je postulais, mais j'étais tellement mal.* »

Mais il s'agit aussi d'un sentiment d'incompréhension. Finalement, si elle a compris comment a fonctionné le processus de déclassement, elle s'interroge en revanche sur le pourquoi et semble continuer parfois à ne toujours pas y croire : « *C'est fou. Je ne sais pas si c'est crédible, si ça vous parle, tellement c'est…* »

Ceci l'entraîne alors dans un sentiment de culpabilisation. Si ces évènements se sont produits, se dit-elle, sans doute a-t-elle aussi une part de responsabilité :

> « *J'étais vraiment en colère. Mais au début, je me suis dit que c'était de ma faute, que je n'aurais pas dû accepter un poste de courte durée. Donc, j'étais quand même mal. Donc, j'ai d'abord pensé que c'était moi, qui n'avais pas réussi à assurer le tournant. J'ai complexé. Je me sentais coupable, car c'était moi qui m'étais mis dans la merde. Je n'imaginais pas qu'ils avaient eux aussi des devoirs envers moi.* »

## 4.4. LES RESSOURCES MOBILISEES POUR S'EN SORTIR

Dans cette situation, comment Mireille fait-elle pour s'en sortir, pour relever la tête. Certes, elle évoque la médecine du travail, mais c'est pour nous dire qu'elle n'imaginait pas y faire appel :

> « *Et puis quels sont les lieux de ressources ? La médecine du travail, je n'y suis jamais allée. Je ne sais pas s'ils ont les outils pour traiter les souffrances. Je me suis sentie seule. Les RH étaient devenues un ennemi et plus du tout un appui*. »

Alors, Mireille a cherché d'autres appuis. Privés d'abord, puisque des collègues et amis l'ont aidée à ne pas sombrer. Puis elle est allée voir les syndicats. La chose n'était pas facile pour elle au début, mais des rencontres l'ont finalement conduite à franchir le pas :

> « *J'ai eu des appuis individuels. Et puis je suis allée voir le syndicat. J'ai écrit tout ce qui se passait. Moi, je ne suis pas syndiquée, mais je me suis dit qu'il fallait donner une dimension collective au problème. Je me suis dit que le syndicat était là pour défendre l'intérêt général. Mais quand on est cadre, ce n'est pas évident. Parce que les patrons considèrent que quand on va voir les syndicats, on est des renégats. Mais en même temps, je n'ai jamais été dans cette posture-là d'aller voir les syndicats. Je me disais : « Comment je peux aller leur demander alors que je ne suis pas syndiquée chez eux. » J'étais dans l'isolement et la culpabilisation. Et puis heureusement, j'ai rencontré un représentant syndical et un de ses collègues. Et puis là, le représentant syndical m'a dit : « Viens. On y va. »* »

# 5. CATHERINE SUR UN POSTE MAL DEFINI

## 5.1. LES FAITS

### 5.1.1. Les faits essentiels

| | |
|---|---|
| 1 | Il y avait un poste de chargé d'étude qui me plaisait bien. |
| 2 | Avec mon chef, ça allait. Le conflit est venu avec une des mes collègues. |
| 3 | Quand je suis arrivée, on m'a fait travailler sur autre chose que ce qui était prévu dans son profil de poste. C'était flou. |
| 4 | J'étais surchargée de travail. |
| 5 | Il y avait un dossier que j'ai rechigné à faire car il n'avait pas de sens, sur le fond. |
| 6 | On m'a pénaliséé sur la notation. |
| 7 | Il y avait des réunions sur un de mes dossiers sans que je sois invitée. |
| 8 | J'ai été la seule à ne pas avoir un avis favorable (pour la promotion). |
| 9 | La DRH m'a donné plusieurs rendez-vous (pour la mobilité). |
| 10 | Je les ai refusés (les rendez-vous). |
| 11 | On a vidé mon poste pour le donner à d'autres. |
| 12 | Après la réunion avec ma hiérarchie et le syndicat, ils se sont sentis attaqués. |
| 13 | Il y avait plus de la moitié du service qui ne me disait plus bonjour. |
| 14 | Moi, je fais de la résistance un principe. |
| 15 | Je suis prête à aller devant le tribunal. |
| 16 | Je ne suis pas sûre de gagner, mais je veux que les choses soient posées. |

### 5.1.2. L'histoire de Catherine

Il n'aura pas fallu beaucoup de temps à Catherine, après qu'elle a intégré le service, pour se rendre compte que sa situation de travail n'était pas optimale. Son poste est mal défini, le service accuse un déficit de légitimité et les relations qu'elle entretient avec ses collègues se dégradent, en particulier avec une collègue, qui, nous dit Catherine, « *a tout fait pour me plomber* ». Catherine ne peut plus faire correctement son travail et n'hésite pas à exprimer à voix haute son avis. Le processus de dégradation de sa situation professionnelle s'accélère alors. Son travail n'est plus reconnu et on va jusqu'à la déposséder de son poste pour le donner à d'autres personnes. Entre temps, elle contacte le syndicat et la chose semble mal vue d'une partie du service qui ne lui adresse plus la parole. Devant cette situation, la DRH lui propose un rendez-vous, certainement pour évoquer une mobilité sans que cela soit dit. Mais Catherine ne veut pas céder et attend finalement qu'on reconnaisse tout le préjudice qu'elle a pu subir dans une telle situation.

## 5.2. LES INDICES D'UN DERAPAGE ORGANISATIONNEL

Quand Catherine analyse ce qui s'est passé, elle parvient à isoler des évènements marquants qui ont entraîné une dégradation de sa situation de travail. Ce sont des moments importants qu'elle peut dater avec précision. Dès lors qu'ils sont arrivés, les choses ne se sont plus passées comme avant. Cependant, on trouve aussi dans son récit des éléments plus diffus, qui indiquent *a posteriori* que tout ne se passait pas de manière très normale et qu'un accident d'organisation se préparait. En réalité, lorsqu'elle revient sur son histoire, qu'elle nous parle de son arrivée dans le service, elle émaille son discours, d'indices exprimant l'idée d'un dérapage organisationnel.

### 5.2.1. La découverte d'un service atypique

La première chose sur laquelle revient Catherine, lorsqu'elle évoque son arrivée dans le service, est le caractère atypique de ce dernier. Catherine était attirée par ce service, « reconnu par l'extérieur ». Mais une fois qu'elle l'intègre, elle se rend compte « *qu'à l'intérieur de la maison, les gens ne voient pas l'utilité de façon immédiate* ». Plus précisément, Catherine évoque les particularités de ce service :

« *C'est un service très particulier, atypique.* (…) *On travaille sur les notions d'incubation, d'intégration des temps, de repérage des tendances…. C'est passionnant, mais le problème a été, à la base, de ne pas être légitimée par le pouvoir politique et par la DG. C'est un service crée sous l'ancien maire. Mais quand il est parti, le service s'est trouvé à l'abandon. Il a survécu tant bien que mal et a été en auto saisine, en auto justification et finalement a une assise fragile. Le DG n'a pas suffisamment saisi l'enjeu et nous faisait le reproche de ne pas justifier notre utilité. Il nous reprochait notre manque de communication. C'est un service qui est autonome et qui a envie de le rester.* »

Ce premier élément est important car lorsque Catherine nous parle de son service, de son cadre de travail, elle évoque aussi le contexte dans lequel s'est déroulé son accident d'organisation. On voit bien que ce cadre n'est pas complètement sain, que la sérénité n'est pas de mise. Mais Catherine continue et va plus loin. Le service est aussi atypique du fait des règles de fonctionnement internes qui y sont mises en place :

« *Comme c'est un service pas tellement compris par le reste de la structure, c'est un service qui fonctionne un peu en vase clos, qui a ses propres règles et qui est relativement fermé. Pour rentrer dedans, il faut rentrer dans les codes et les règlements informels non écrits. Et si tu n'y rentres pas, tu vires. Chaque dysfonctionnement reproché par la structure à ce service-là a été porté par quelqu'un. J'ai une collègue qui a porté le fait qu'un dispositif de travail ne fonctionnait pas bien, par exemple. Et aujourd'hui, ce dispositif est au même point qu'au moment où elle l'a quitté*. »

### 5.2.2. Un poste mal conçu

Catherine qui a toujours été très mobile et pour qui « *le changement est un moteur* », a demandé sa mutation dans ce service car « *il y avait un poste qui me plaisait bien, de chargée d'études. Mais mal m'en a pris parce que le poste n'était pas très bien défini* ». Catherine imaginait que le poste lui conviendrait, mais dès sa prise de fonction, elle découvre toutes les difficultés à venir. Le poste n'est pas inintéressant, mais il est mal conçu :

« *Il venait en complémentarité des autres sans que l'organisation soit repensée et le positionnement que j'avais pouvait gêner certains collègues qui n'avaient pas pu parler au moment du recrutement et donc, ça je ne l'ai pas senti en arrivant*. »

Par ailleurs, Catherine s'aperçoit que le contenu du poste n'est pas totalement explicité : « *La communication, par exemple, était dans les missions sans vraiment l'être. Quand je suis arrivée, on m'a fait travailler sur autre chose. C'était flou*. »

### 5.2.3. Les premiers accrochages avec une collègue de travail

Dans ce contexte de travail particulier, Catherine identifie un troisième indice annonciateur d'une dégradation rapide de la situation. Il s'agit d'un accrochage avec une collègue de travail que Catherine analyse comme la véritable origine de ses problèmes :

« *Mon premier sujet de travail aurait été de gérer un dispositif de travail qui s'occupait d'alimenter Internet* (…)*. C'était finalement d'être plus en interface sur les ressources et un petit peu sur la communication, mais pas tellement. Et donc, ça a été mon point de conflit avec ma collègue, qui aurait bien voulu s'occuper de ce dispositif. De fait, elle m'a refilée une grosse partie de son travail et qui m'a reproché ensuite de l'avoir dessaisie de ce même travail*. »

La chose semble d'autant plus difficile à accepter que Catherine révèle qu'elle avait été prévenue :

« *Le conflit est venu de mes collègues. On m'avait dit de ne pas travailler avec une d'elles. Moi, je n'avais pas d'a priori. Et donc, cette collègue m'a vue arriver avec ma fragilité, mes gros sabots... Mais je me pose des questions sur ce que j'ai compris, pas compris… En fait, je crois*

*que cette collègue a tout fait pour me plomber. Et elle y est bien arrivée, en jouant sur les registres personnels, dans son réseau*. »

### 5.3. L'ELEMENT DECLENCHEUR

Le récit de Catherine a pour l'instant rendu compte d'éléments qui ont trait à un contexte général de travail apparaissant comme malsain. Dans la façon qu'elle a d'y faire mention, on comprend que Catherine voit en eux les premiers indices d'une situation qui allait se détériorer. Mais justement, comment, ou à partir de quand, Catherine identifie-t-elle sa chute ? L'enchaînement des faits semble pour elle assez clair. Elle se souvient parfaitement d'un évènement qui a fait basculer les choses. Elle le raconte de la manière suivante :

« *Mais le préalable à tout ça, il y avait un dossier dont je savais qu'il n'avait pas de sens sur le fond. Donc, j'ai un peu rechigné en disant qu'on peut le faire si les préalables sont faits. On n'allait pas mettre un sparadrap sur une jambe de bois. Donc, ça ne servait à rien. Et on m'a reproché ça, de traîner sur ce dossier et de critiquer le site Internet. Du coup, je m'en suis pris plein la tête. Des critiques et plein de petites choses, dans mon appréciation : on a commencé à me pénaliser sur ma notation et ça, je ne l'ai pas accepté. J'ai fait un commentaire sur mon appréciation annuelle. J'ai pesé le plus possible mes mots, pour l'objectiver, mais malgré tout pour poser les choses. Je n'ai jamais passé le concours d'attaché principal, mais je remplissais les conditions. Être attaché principal, ça me fermait les portes pour la mobilité. Deux ans de suite, j'ai contesté et pour eux, ça a été le truc à ne pas faire. Suite à cela, un audit a été commandité sous couvert de réflexion sur l'organisation. Il a eu du mal à sortir car je pense que l'auditeur n'était pas dupe.* »

### 5.4. LE DIAGNOSTIC DU TRIPLE MALAISE

Cet épisode entraîne Catherine dans un triple malaise : professionnel, institutionnel et relationnel.

***Un malaise professionnel***

Le premier malaise que vit Catherine est d'ordre professionnel. Sa situation de travail n'apparaît plus viable.

D'une part, elle a la sensation d'être le bouc-émissaire de tous les dysfonctionnements du service. Si quelque chose ne se passe pas convenablement, c'est elle qui est désignée comme la fautive :

« *Bref, chaque fois qu'il y a eu un problème, il y a quelqu'un qui portait le chapeau. Moi, c'était la communication. Le reproche de la non communication est récurrent et le fait de ne pas savoir travailler avec les autres services est le reproche qu'on m'a fait porter, alors même que la communication n'était pas centrale dans mon poste.* »

D'autre part, son travail devient de plus en plus difficile à réaliser. On a déjà vu que la définition du contenu de son poste était floue. Les choses empirent quand lui sont donnés des ordres contradictoires ou quand elle réalise qu'elle n'est pas invitée à des réunions où pourtant les dossiers qu'elle suit personnellement sont traités :

« *J'ai des mails où on me demande de m'occuper d'un dossier. Et puis, je reçois un autre mail de mon chef qui me dit le contraire. Alors, je réponds qu'il me demandait de m'en occuper à la demande d'une telle. Et il me dit : « Oui, mais tu as mal compris. » Des trucs surréalistes. Il y avait des réunions sur un de mes dossiers sans que je sois invitée. Plein de petites choses comme ça. Et petit à petit, je suis décrédibilisée sur mon travail, dépossédée des choses intéressantes*. »

La situation atteint son paroxysme lorsqu'elle finit par se rendre compte que son poste n'existe plus. Dès lors, on peut dire que son travail est empêché :

« *Á un moment, je ne savais pas que je ne faisais plus un boulot. Et puis, en voyant une collègue s'occuper de certaines affaires, je me suis aperçue que cette personne-là avait récupéré mon poste.* (…) *Au vu et au su de la direction, mon poste a été supprimé*. »

Finalement, Catherine se voit poussée vers la sortie puisqu'on lui demande de prendre rendez-vous avec la DRH pour penser à une mobilité. On pourrait penser que cette proposition s'apparenterait à une solution de sortie de crise, mais Catherine ne peut s'en réjouir car ce que l'on lui propose est bien une sortie par le bas. Le conseiller syndical qui suit l'histoire de Catherine explique :

« *Tous les cadres sont classés en catégories et en fonction, tu es susceptible d'être appelé. Il se met donc sur pied une politique de mobilité. Le problème est qu'on découvre qu'il y a une revue des cadres : les indispensables, les cadres à potentiel et ceux à qui on propose un bilan de compétences. Et après, ils ont inventé qu'il fallait bouger tous les quatre ans*. »

La proposition de mobilité n'est pas clairement formulée ; des RH attendent que la personne elle-même quand elle n'en peut plus, fasse la demande. Cette volonté de mobilité illustre par ailleurs la faillite organisationnelle dans la mesure où le nouveau poste qui lui est « suggéré », *via* une tierce personne à l'occasion d'un déjeuner informel, concerne un domaine – la communication – sur lequel se sont concentrées toutes les attaques de la direction vis-à-vis de Catherine :

« *Il y a le service de communication qui m'a demandé ce que je faisais en matière de communication interne. J'ai répondu de manière très rigoureuse, sur la base d'un calcul précis. Elle m'avait fait cette demande en faisant une copie à mon chef. Il a répondu de son côté que j'étais à 70 % de mon temps sur la communication interne. En fait, ils voulaient me refiler à la communication. On m'a reproché de ne pas bien communiquer, mais finalement, comme il y en a eu d'autres qui ont dû dire que je communiquais bien, du coup, lui, il répondait ça*. »

***Un malaise institutionnel***

Parallèlement, Catherine vit un malaise que l'on peut qualifier d'ordre institutionnel. Elle se rend compte que l'organisation a mis en place des règles opaques, dont elle se sent la victime. Son travail n'est pas reconnu puisqu'on le critique, qu'on lui fait porter les dysfonctionnements du service, mais en plus, elle subit des injustices sur un plan financier et sur le plan de la carrière. Elle nous raconte :

« *Et en plus, il faut que je vous dise qu'il y a une injustice majeure. Moi, j'ai plusieurs enfants, je travaille à temps partiel,* (…) *et je gagne 80 %. Et d'autres, plus historiques dans le service sont payés à 100 % et ne travaillent que quatre jours par semaine. Et quand je suis arrivée, non seulement j'étais à 80 %, mais en plus, je me récupérais tout le travail. Et puis, après, on m'a reproché d'avoir récupéré tout le travail*. »

« *Ma directrice a dû faire un rapport sur le fait que je sois nommée attaché principal ou pas. Je remplissais les conditions, mais je ne sollicitais pas forcément cette nomination et donc, j'ai appris deux jours avant la CAP que j'étais la seule à ne pas avoir un avis favorable. Ce qui ne se fait jamais. Et cela a été un parcours du combattant pour récupérer le rapport, qui n'était pas justifié. Pas de transparence*. »

***Un malaise relationnel***

Enfin, le troisième malaise est d'ordre relationnel puisque Catherine est peu à peu écartée du collectif de travail. Ses relations avec ses collègues se détériorent jusqu'à ce qu'une partie du service ne lui adresse plus la parole. Catherine, dans son récit, revient sur un évènement qui semble avoir fait basculer les choses :

« *Oui, je voudrais aussi parler de l'épisode avec le syndicat. On a eu avec les représentants de la Cgt, mon n+1, mon n+2, plus le représentant des RH. Le dossier était prêt. Je garde tout, mes mails… Plus j'ai tout écrit et la discussion a été très rude. Ma direction savait à quoi s'attendre et ils ne se sentaient pas très à l'aise. Ils se sont sentis attaqués. Mon n+1 a mangé*

*peu de temps après avec une de mes collègues – il savait que ça ferait boule de neige - pour lui dire que vraiment, il y avait eu des accusations graves, une collègue en particulier. C'est une fusée à plusieurs étages. J'étais vraiment la vilaine à abattre. Évidemment, cette collègue l'a raconté à l'autre collègue mise en cause, qui a déprimé. Crises de larmes... Je ne comprenais pas ce qui se passait. Il y a quand même un droit syndical. Et puis, la collègue à qui tout avait été raconté est venue me dire que ces méthodes-là étaient honteuses. Moi, j'ai répondu que c'était le droit de n'importe quel salarié que de faire appel à un syndicat. On m'a répondu que ce n'était pas à cela qu'il était fait allusion. Je m'en prenais plein la gueule et en plus, j'étais la vilaine. Il y avait la moitié du service qui ne me disait plus bonjour. Les autres m'ont soutenu, mais pas franchement, en me disant des bonjours comme si j'étais malade. Et il y a des gens qui me redisent bonjour. Le pire dans l'histoire, c'est que la soi-disant accusation concernant une collègue qui n'a eu aucun rôle négatif dans l'histoire, l'attention a été ainsi détournée des véritables responsables.* »

## 5.5. LA GESTION DE LA CRISE

### 5.5.1. La position et les décisions de Catherine concernant son avenir

Comment a réagi Catherine face à cette situation ? Comment imagine-t-elle la sortie de crise ? Atteinte, elle choisit de ne pas baisser les bras, de faire face et de se battre. Sa première réaction a été de refuser catégoriquement les rendez-vous que lui proposait la DRG au sujet de sa mobilité :

« *J'ai jeté le RV à la poubelle et la personne qui m'a envoyé le RV a dû le voir, mais elle ne s'est pas démontée et m'a donné un deuxième rendez-vous ; je l'ai encore jeté. La petite secrétaire mandatée par sa chef me téléphone pour un troisième rendez-vous. Je lui réponds que ce doit être une erreur, que je n'ai pas demandé de rendez-vous. J'ai eu un nouveau mail. Et j'ai alors demandé pourquoi elle insistait. Et là, j'ai fini par avoir un mail qui disait que c'était mon directeur qui demandait…On reçoit ce genre de truc quand on est suffisamment déprimé, désarçonné. Je sentais venir le truc et je me suis dit que je ne voulais pas rentrer là-dedans*. »

Catherine n'est pas contre une mutation en soi. Certainement, estime-t-elle même que ce serait une solution, à la condition qu'il ne s'agisse pas d'un déclassement. Pourtant, elle ne peut accepter de se plier à ce qui apparaîtrait comme une décision unilatérale de la direction. C'est donc par principe qu'elle décide de rester coûte que coûte :

« *Je me disais que j'allais les laisser aller au bout de leur logique, c'est ça qui me fait résister à ce moment-là. Ils sont persuadés que je vais partir. Moi, je fais de la résistance un principe, pour deux raisons. Personnelles d'abord, où je me dis qu'il faut se battre jusqu'à un certain point. Par rapport à la structure où là je me dis que je les emmerde. La solution pour eux, c'est : « Vivement qu'elle se casse et notre culpabilité fout le camp. » Ça, c'est la première raison. Et par rapport aux RH, où on les met petit à petit en face de leurs responsabilités. Leur processus merdique, non écrit, mais qui fonctionne super bien, là, il ne fonctionne pas. Je veux savoir jusqu'où ils iront*. »

Mais alors comment imagine-t-elle la suite ? Elle n'est prête à aucune concession et envisage même de porter l'affaire sur le terrain juridique : « *Moi, je suis prête à aller devant le tribunal. J'ai un dossier…Mais, moi, je veux qu'ils aillent jusqu'au bout de ça et qu'on ait une vraie discussion en CTP. Je ne veux pas lâcher le morceau*. »

### 5.5.2. La position du syndicat

Pendant un temps, Catherine s'est battue seule. Puis, elle a décidé de contacter le syndicat, qui depuis suit de très près son histoire. La position du permanent syndical est de soutenir et d'accompagner Catherine quoi qu'elle fasse. Pourtant, même s'il appartient à Catherine de prendre *in fine* les décisions, le syndicat joue également le rôle de conseiller. Ce que l'on retient de son discours est qu'il la met aussi en garde sur les inconvénients de certaines actions que Catherine pourrait vouloir mener.

Pour le syndicat, aller devant les tribunaux n'est peut-être pas la meilleure des solutions : « *On peut y aller, ce n'est pas le problème. Mais…Moi, je sais où ils vont aller. Ils vont dire qu'ils font une belle réorganisation, et dire : « On a plus besoin de ton poste. »* »

Il estime qu'une action en justice a le désavantage d'être coûteuse en énergie, mais surtout qu'il n'est pas sûr qu'elle obtienne par cette voie-là la réparation attendue :

> « *Mais syndicalement, si on veut aller jusqu'au bout, ça veut dire quoi ? Moi, je raisonne en rapport de force. Tout ce qu'on a pu dans le rapport de force, c'était ce que je t'ai dit. C'était un élément de reconnaissance. Si tu sors de là, avec le fait que ta carrière est débloquée, que tu montres que tu fais bien ton boulot… c'est un élément… Mais si tu veux aller jusqu'au bout, je suis prêt à poser la question : « Elle a un bilan positif, pourquoi ne reste-t-elle pas ? »* (…) *Là, si tu n'as pas des gens pour dire qu'il faut le créer, tu vas te trouver isolée. Mais, s'ils font la démonstration au CTP…T'auras le débat. Au CTP, nous, ce qu'on peut faire, c'est faire péter tout le bordel de ce service-là. Mais le truc qui est compliqué. C'est quand j'entends que la réparation, tu veux l'avoir au tribunal. Et moi, je ne sais pas si tu l'auras.* »

Le conseil qu'il semble lui donner est d'avoir la promotion qui lui revient et ensuite de partir du service :

> « *Nous, il faut aller au bout de la démarche. On t'a positionnée pendant un an. Il y a un rapport qui est ultra favorable. Il faut que tu sois nommée attachée principale. Et la deuxième chose, c'est un poste que tu as envie de faire. N'essaie pas de régler les histoires en douce avec X, car elle, c'est une planche pourrie. Il faut aller jusqu'au bout de notre démarche transparente. T'as un rapport favorable. Ensuite, il y a la réorganisation avec des postes intéressants sur lesquels tu peux postuler. Á mon avis, c'est comme cela qu'il faut le prendre. Évidemment, ils sont tellement dans la merde, qu'ils veulent te refiler un poste. Ils veulent que tu partes. Mais ensuite, il faut discuter. D'abord, on évalue pendant un an et ensuite, est ce que tu es nommée attachée principale ou pas. T'as montré tes capacités dans des conditions de management.* (…). *Mais il y a une autre bagarre qu'il faut mener, c'est qu'il ne faut pas te laisser enfermer. Il faut que tu aies le choix de partir. Et si t'as envie d'aller au tribunal sur d'autres trucs, on examine par ailleurs. Mais il faut gérer ces trois trucs*. »

# 6. LA DESCENTE AUX ENFERS DE NADINE

## 6.1. L'HISTOIRE DE NADINE

L'histoire de Nadine illustre un processus de destruction qui porte à la fois sur les plans professionnel et humain.

Nadine a été la victime d'un harcèlement moral au travail, qui a eu des conséquences graves sur sa santé. Nadine travaille dans une école maternelle : elle est ATSEM ; elle aide les instituteurs dans les classes ; elle est dans le réfectoire de la cantine pour s'occuper des élèves pendant les repas et elle balaie la cour et lave les vitres sales quand son directeur le lui demande. Elle appartient à une catégorie d'agents peu reconnus, placés sous différentes autorités et qui n'ont pas l'habitude de beaucoup parler et de s'étendre sur leur sort. La façon dont s'est déroulé notre entretien illustre d'ailleurs cette difficulté à parler de ses problèmes, cette peur de se livrer. Des hésitations et une grande émotion rappellent le traumatisme vécu et montrent à quel point il est compliqué d'évoquer ses souffrances.

Son histoire est celle d'un conflit personnel entre elle et son directeur. Son parcours se caractérise par la survenue d'évènements traumatiques, qui les uns après les autres, l'ont menée jusqu'à la dépression. Revenons sur cette histoire :

> « *Le directeur de l'école dans laquelle je travaillais avant la dépression, est très spécial, mais jusqu'à, il y a encore quelques temps, on faisait avec. Il faisait peur à tout le monde, mais comme il connaît du monde, on ne disait pas grand-chose. L'élément déclencheur s'est passé au printemps. Le directeur a voulu porter plainte contre une famille, car il supposait que les parents maltraitaient l'enfant. A leur tour, les parents ont porté plainte contre le directeur parce qu'il n'y avait rien qui pouvait le laisser croire. Quand il s'est senti menacé, il est venu me voir pour que je le soutienne et que je dise aussi que cet enfant était maltraité. Il insistait, mais comme il n'y avait rien à dire sur les parents, j'ai refusé de soutenir le directeur et c'est à partir de ce moment que les choses se sont corsées. En fait, c'est lui qui a tendance à maltraiter les enfants. J'ai eu quelques retours de la part de collègues ou de professeurs qui me faisaient comprendre que j'étais dans le collimateur du directeur et je me doutais bien qu'à la prochaine évaluation, ma note allait en pâtir même si je suis irréprochable pour mon boulot.* »

## 6.2. LES DERIVES ORGANISATIONNELLES

L'histoire de Nadine débute par un événement qui aurait pu être anodin, mais qui sera lourd de conséquences : un différend dans l'interprétation qu'ont le directeur de l'école et cet agent, du comportement de parents sur leur enfant. Dans le conflit qui est en train de se dessiner, Nadine refuse seulement de prendre parti pour le directeur de l'école. En adoptant cette position, elle sait que sa relation avec son directeur va se ternir, et pressent déjà une mauvaise évaluation. Mais elle ne peut agir autrement. En aucun cas, elle ne peut défendre son directeur. En réalité, elle est même convaincue de sa culpabilité, puisque Nadine connaît la nature des agissements du directeur :

> « *En réalité, c'est le directeur qui se sent menacé parce qu'il traîne pas mal de casseroles. Il faisait des trucs assez surprenants, à la limite du légal. Il est persuadé d'avoir des pouvoirs chamaniques* (…)*. Il est assez branché bouddhisme et il fait venir des espèces de prêtres* (…)*. En plus, il fait payer les parents* (…) *et si les parents refusent, il leur fait comprendre que sans ce traitement, l'enfant redoublera. Un type comme ça n'a rien à faire dans une école. Il faisait venir des voyants dans l'établissement parce qu'il disait qu'il y a des fantômes. En plus de ça, il habite dans l'école, il mange à la cantine.* »

A entendre de tels propos, nous sommes en droit de nous demander pourquoi l'agent interviewé, mais également les autres membres de l'école (enseignants et ATSEM), n'ont pas réagi plus tôt face à ces

agissements répréhensibles. La chose est d'autant plus étonnante qu'il y a eu des antécédents. Plusieurs agents ont déjà été victimes du harcèlement du directeur.

> « *Avant de s'en prendre à moi, il avait déjà fait du mal à plusieurs filles. Il y a deux ou trois filles qui ont craqué avant moi et qui sont parties. Il leur donnait des avertissements. Il leur disait qu'elles ne faisaient pas bien leur travail. Il leur donne des mois de sursis.* »

Mais au fond, ce silence est-il si étonnant ? N'est ce pas une des spécificités du harcèlement moral que de conduire non seulement à la négation des professionnalités des victimes, mais aussi à la négation de leur personnalité et ainsi de faire taire tout sentiment ? La peur pèse sur chacun quand la menace d'être moins bien noté, d'être muté ou encore de perdre son travail, se fait sentir. Ainsi, chacun règle comme il peut ses problèmes, s'emmure dans le silence et subit la situation individuellement.

### 6.3. L'ELEMENT DECLENCHEUR

C'est typiquement ce qui est arrivé à Nadine. La situation s'est nettement compliquée pour elle quand elle fut prise directement à partie par le directeur. Elle lui avait précédemment tenu tête au moment où il lui demandait de le défendre face aux parents. Mais une nouvelle convocation dans son bureau sera le premier véritable évènement qui fera perdre pied Nadine :

> « *Un jour, il m'a convoquée dans son bureau. Il voulait que je demande ma mutation dans une autre école, il voulait que je démissionne. C'est vraiment une crapule. Il m'en voulait de ne pas l'avoir soutenu et il m'a salie. J'ai pleuré toute la journée. A partir de ce jour, nos rapports étaient vraiment exécrables. Je pleurais plusieurs fois par jour et la nuit, je faisais des cauchemars. Cette histoire m'empêche de dormir. Je suis obligée de prendre des cachets. Il me faisait la morale. Il me reprochait de ne pas l'aider et de mentir. Il m'accusait de frapper les enfants jusqu'au jour où il m'a fixé un ultimatum : soit je demande une mutation, soit il me fait un dossier disant que je ne travaille pas bien. Petit à petit, j'avais les nerfs qui lâchaient. Je suis toujours en traitement pour dépression. Il m'a convoquée dans son bureau à plusieurs reprises. Il voulait vraiment faire partir toute l'école. Rien n'était justifié et c'est ça qui crée de la frustration et une ambiance déplorable entre collègues.* »

Cette convocation de Nadine dans le bureau du directeur et celles qui suivront, sonnent comme une entrée dans un cercle infernal, dont Nadine ne peut sortir. Elle subit un abus d'autorité de son supérieur hiérarchique, qui la menace en lui soumettant l'alternative suivante : soit elle demande sa mutation, soit il rédige un rapport accablant dont les incidences pour son évaluation seront néfastes. Mais au-delà de cette menace, ce sont les insultes et surtout le renversement de situation qu'arrive à opérer son directeur, qui sont traumatisants. Ce n'est plus le directeur qui est le coupable et Nadine qui est la victime. Les rôles se sont inversés puisque c'est cette dernière qui est accusée de maltraiter les enfants. A ce moment-là, le directeur parvient à ses fins : le harcèlement finit par priver Nadine de toutes les ressources pour le combattre et donc se défendre. Elle est acculée et n'a plus aucune capacité de réaction. Par ailleurs, l'œuvre du directeur est si bien accomplie qu'il a réussi à créer des tensions entre les agents de l'école, réduisant par là à néant toute force collective de réaction.

### 6.4. LES EFFETS SUR LA SANTE

Comme Nadine a refusé de quitter l'école, elle va finir par craquer. Elle nous raconte ainsi ce choc traumatique :

> « *Une fois, en sortant de son bureau, j'étais vraiment dans un état second. Je suis sortie de l'école en criant. Je bavais et je suis tombée raide dans la rue. Heureusement qu'il y avait un docteur qui passait dans la rue et qui a diagnostiqué un semi-coma. A l'intérieur, le directeur a interdit aux autres filles de venir m'assister. Il leur disait que je faisais un caprice. Mon mari était fou de fou de rage. Puis les pompiers sont arrivés pour moi, mais aussi pour calmer mon mari. J'ai été hospitalisée quelques jours et depuis je ne travaille plus.* »

Les conséquences de la mésentente atteignent un niveau incommensurable : l'hospitalisation suite à un coma. Le harcèlement se poursuit même sur les pavés de la rue puisque le directeur humilie Nadine en prétextant un caprice tout en menaçant les autres collègues.

Il faudra un arrêt maladie de longue durée pour que Nadine puisse commencer à se reconstruire. Le soutien de sa famille sera précieux, comme celui du syndicat auquel elle adhère :

> « *C'est une syndiquée dans la même école qui a joué un rôle de relais entre moi et le syndicat. Ça m'a permis de rompre l'isolement. Quand elle a vu dans quel état j'étais, elle m'a conseillée d'aller voir le syndicat. Ça a été un vrai soutien parce qu'on n'a personne à qui parler et c'est aussi une bonne source de conseils pour les diverses démarches à entreprendre. Avec le syndicat, on a lancé une procédure. Il va passer en conseil de discipline, mais rien n'est sûr. Il se peut qu'il soit juste muté dans une autre école. Le procès est en cours.* »

### 6.5. LA GESTION DE LA CRISE

La chance de Nadine a été de rencontrer par hasard une collègue syndiquée qui l'a poussée à s'ouvrir aux autres et notamment au syndicat. Cette organisation a été le premier espace de dialogue au sein duquel Nadine a pu raconter son histoire, exprimer ses peurs et rendre public ce cas. Elle est parvenue à rompre le silence et même à entreprendre les démarches de plaintes auprès de la police :

> « *J'ai déposé une plainte à la police pour harcèlement et pour chantage. Avec le syndicat, on a réussi à monter un dossier avec d'autres témoignages. Ça n'aurait pas dû arriver, une histoire comme ça. La hiérarchie passe dans les écoles. Elle voit la direction, mais ne passe pas voir les filles. Alors forcément tout va bien, mais les problèmes grandissent. Quand on signale des trucs comme ça, tout le monde est forcément surpris parce qu'ils découvrent des choses énormes qu'ils n'avaient même pas soupçonnées. Ce n'est pas facile d'avoir des témoignages parce qu'on n'est pas solidaire les uns des autres. On se dit que ça n'arrive qu'aux autres ou même qu'ils l'ont bien cherché. Les gens ont peur des éventuelles retombées. On court derrière une bonne évaluation alors on reste lisse, on ne fait pas de vague, on ne s'affiche pas.* »

L'organisation syndicale apparaît ici comme un soutien dans la construction d'une procédure de plainte. D'une part, le syndicat a libéré la parole de l'agent en jouant un rôle d'écoute, et d'autre part, il a été un support logistique dans le montage du dossier qui consiste notamment à recueillir des témoignages. Or, ce travail n'est pas aisé parce que les agents ont peur de parler et sont tellement repliés sur leur propre personne que les problèmes des autres ne les touchent pas. Dans ce type d'opération, le syndicat, en quelque sorte, tente de combler l'écart qui sépare la réalité du terrain et les visions qu'en ont les structures institutionnelles.

Pour autant, il faudra encore bien du temps pour que Nadine se reconstruise complètement sur les plans professionnel et personnel :

> « *Je continue de voir le psychologue. J'ai besoin d'évacuer tout le mal qu'il m'a fait. J'ai repris à mi-temps depuis quelques jours dans une autre école. La médecine du travail considère que c'est un accident du travail, et ils m'ont conseillé de reprendre le travail pour ses vertus thérapeutiques. Ça me sert de soupape. Personne ne connaît mon histoire. Je fais mon boulot et c'est tout et quand je rentre, je prends mes médicaments pour dormir. Cette affaire a changé ma manière de travailler. Maintenant, je ne donne plus : je fais mon travail au sens strict, même si les enfants demandent. Je ne m'occupe plus que de moi, maintenant. J'ai peur que la moindre chose que je fais se retourne contre moi. Je vais au travail et je fais mon travail sans rien donner d'autre. J'ai perdu la confiance en mes collègues et aux professeurs. Par exemple, avant, je chantais avec les enfants, ce que peu de monde fait dans les écoles. Maintenant, je ne chante plus, je garde ma voix pour moi. Tout ce qu'on donne peut se retourner contre nous. On peut devenir une proie.* »

Malgré le suivi psychologique de Nadine, les séquelles demeurent. C'est un choc qu'elle a subi. C'est une crise qu'elle traverse. Sur les conseils de son psychologue, Nadine a repris le travail. Mais c'est

loin d'être une victoire. D'abord, parce qu'elle a quitté son école pour en intégrer une autre. C'est donc la solution initiale du directeur qui a été retenue. Ensuite, son rapport au travail n'est plus le même : alors qu'elle s'investissait auprès des enfants, elle se positionne désormais en retrait, elle ne prend plus d'initiative et accomplit ses tâches a minima. Enfin, alors qu'elle était parvenue, grâce au syndicat, à entrer en combat, à se libérer du fardeau que représente l'isolement, elle replonge dans un repli sur soi, dans une méfiance des autres. Au final, on peut s'interroger sur les enseignements qui ont été tiré de ce drame.